

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

Hansapanga väärtuste kommunikatsioon

Bakalaureusetöö

Mariliis Vahe

Juhendaja: Dotsent Triin Vihalemm
Kaasjuhendaja: MA Margit Keller

Tartu
2003

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Töö teoreetilised ja empiirilised lähtekohad.....	8
1.1. Brändid tänapäeva ühiskonnas.....	8
1.1.1. Turundusteoreetiline lähenemine	8
1.1.2. Sotsiaalteaduslik lähenemine	9
1.1.3. Brändi roll tarbijakultuuris	11
1.1.4. Brändi identiteet	13
1.2. Väärtuste määratlemine sotsiaalteadustes	16
1.2.1. Väärtuste määratlemine	16
1.2.2. Erinevad empiirilised väärtuste käsitlused	18
1.2.2.1. Väärtused ja nende muutumine Eesti ühiskonnas	24
1.3. Organisatsiooni väärtused ja nende (ümber)kujunemine	27
1.3.1. Organisatsiooni väärtused	27
1.3.2. Organisatsiooni väärtuste rakenduslikud käsitlused	29
1.3.3. Organisatsiooni ja indiviidi väärtuste konflikti olemus ja selle lahendamine	33
1.3.3.1. Väärtuste kommunikatsioon organisatsioonides	36
1.3.4. Juhi roll organisatsiooni väärtuste kujundamisel	40
1.4. Hansapanga juhtum (töö objekt)	44
1.4.1. Hansapanga komplitseeritud organisatsioonikultuur	44
1.4.2. Hansapanga väärtused 1999. ja 2002. aastal	45
2. Töö uurimisküsimused.....	53
3. Metoodika	54
4. Empiiriliste tulemuste esitus	57
4.1. Väärtuste mõiste ja Hansapanga imago muutus	57
4.2. Hansapanga väärtuste tõlgendamine ja kinnistumine	61
4.2.1. Väärtuste tõlgendamine	61
4.2.2. Väärtuste juurutamine ja edasiandmine	65
4.3. Hansapanga väärtuste väljendumine erinevates valdkondades	67
4.3.1. Väärtuste sisekommunikatsioon.....	67
4.3.2. Väärtuste kommunikatsioon klientidele	70
4.3.3. Väärtuste kommunikatsioon konkurentidele.....	70
4.3.4. Väärtuste kommunikatsioon avalikkusele.....	71
4.4. Hansapanga väärtuste arenguvajadused	72
5. Järeldused.....	73
Kokkuvõte	77
Summary	80
Kasutatud kirjandus	82
Lisad	88

Jooniste loetelu

Joonis 1. Brändi kolmnurk	14
Joonis 2. Brändi toetavate sisemiste algatuste integreeritud programmi etapid.....	15
Joonis 3. Organisatsiooni ja indiviidi väärtuste liitepunkt tugiväärtuste näol	31
Joonis 4. Sotsialiseerimise mudel	38
Joonis 5. Hansapanga väärtused aastal 1999 ja 2003	46

Sissejuhatus

Tänapäeva globaalses ärikeskkonnas, kus multinatsionaalsed ettevõtted tegutsevad mitmetes kultuuriruumides, on väärtuste, normide ja uskumustega seonduva mõistmine nii indiviidi, organisatsiooni kui ka ühiskonna tasandil muutunud äärmiselt oluliseks.

Brändi positsioneerimise ja selle inimesteni viimise meetodite kõrval on palju kirjutatud brändide sügavama sisu leidmisest ning seeläbi tähenduse loomisest. Brändi on hakatud pidama üheks ettevõtte organisatsioonikultuuri ja väärtuste kandjaks ehk teisisõnu toetub ta väärtustele ning organisatsioonikultuurile. Turundus- ja brändiõpikutes tuuakse alati heade turunduslike näidetena Starbucks'i või Nike't, mida peetakse väärtuste abil juhitud ettevõteteks. Samas on ettevõttes raske leida neid väärtusi, mida bränd peaks endas kandma. Kas on need ettevõtte juhtide väärtused või ühiselt väljatöötatud tõekspidamised, mida peaks oma töös rakendama iga organisatsiooni töötaja? Sellest tulenevalt on käesoleva bakalaureusetöö teemaks "Hansapanga väärtuste kommunikatsioon". Hansapank on huvitav uurimisobjekt, kuna tema minevikust tulenev sümboliline kapital on tugev ning tegemist on sisemiselt tugevalt bränditud ettevõttega.

Väärtusi ja organisatsioonikultuuri uurides võib tekkida küsimus, miks see üldse vajalik on. Miks peaksid ettevõttel olema sõnastatud väärtused ning miks on nende kommunikatsioon oluline? Miks peab üldse väärtusi ja organisatsiooni käitumist mõistma ja uurima, kui organisatsioon funktsioneerib ning toodab seejuures suurt kasumit? Teisisõnu, kas ettevõtte „pehme“ pool ehk väärtused on seotud või avaldavad mõju ka organisatsiooni „kõvale“ poolele. Ühelt poolt leiab antud bakalaureusetöös väärtuste olulisus tõestust läbi seoste väärtuste ja struktuuri,

strateegia ja koostöö, tööga rahulolu ja töötulemuste vahel. Teisalt tõestavad väärtuste uurimise tähtsust ühiskonnas toimuvad muutused, kus tarbimissuhete arengu ja tarbimiskultuuri domineerimisega on brändid muutunud kaasaegses ühiskonnas üha kesksemaks. Postmaterialismi arenguga on brändidest saanud paljude inimeste jaoks elustiili sümbolid, brändid on informatsiooni edastajad inimese elustiilist, väärtustest ja staatusest. Seega ei saa organisatsiooni väärtusi pidada ebaoluliseks ning nende olemasolu enesestmõistetavaks. Väärtusi peab uurima, kaardistama, selgesti väljendama ning pidevalt üle vaatama.

Hoiakud, väärtushinnangud ja veendumused, mida koos mõnikord „kultuuriks“ nimetatakse, etendavad inimkäitumises ja arengus vaieldamatult suurt rolli (Porter 2002: 14). Kultuuri- ja väärtuste uurija Ronald Inglehart on väitnud, et kultuur on üks oluline põhjuslik element, mis aitab kujundada ühiskonda (Inglehart 1995: 375), samas on väärtused kultuuri oluline osa ning nende muutumine võimaldab meil teha järeldusi ka kultuurimuutuste kohta (Vihalemm 1997: 265). Suur kultuurierinevustega seonduvate uurimuste osakaal kinnitab, et tänapäevases majanduselus tuleb arvestada kultuuriga. Lawrence Harrison ja Francis Fukuyama arutlustest peegeldub arvamus, et kultuuri eripäral on tohutu mõju ühiskonna poliitilisele ja majandustegevusele (Inglehart 2002: 79). Paul du Gay ja Michael Pryke (2002) leiavad, et tänapäeval on toimumas „kultuuriline pööre“, mille käigus kultuur sekkub aina enam majandus- ja organisatsioonilisse ellu. Läbi kultuuri muudavad inimesed viisi, kuidas nad tegutsevad ja maailma näevad. Alan Warde (2002) nimetab seda protsessi majanduse kulturiseerimiseks, mis tuleneb sellest, et tarbimine on aina enam „kulturiseerunud“.

Töös lähtutakse kahest eeldusest, mis tulenevad autori seminaritöös tehtud uuringutest (vt Vahe 2002):

- **Eeldus 1:** Hansapank on oma põhiväärtuste defineerimisel liikunud post-materialiseerumise suunas, tähtsustades nii oma sise- kui väliskommunikatsioonis funktsionaalsete väärtuste kõrval üha enam emotsionaalseid väärtusi. Samas, vaatamata postmaterialistlike väärtushinnangute tähtsustumisele Eestis, motiveerivad siiani Hansapanga töötajaid ka materiaalsed hüved, mitte ainult organisatsioonikultuur ja põhiväärtused.

- **Eeldus 2:** Kuigi Hansapangas on väärtuste sisekommunikatsioonile palju rõhku pandud, interpreteerivad tippjuhid väärtusi erinevalt.

Eeldustest lähtuvalt uuritakse käesolevas töös nelja peamist küsimust: organisatsiooni ametlikult sõnastatud väärtuste tähtsust Hansapanga tippjuhtkonna ja keskastme juhtide jaoks, põhiväärtuste tõlgendamist ja nendega arvestamist otsuste tegemisel, nende realiseerumist erinevates valdkondades ning väärtuskonflikti struktuuriüksuste, näiteks Hansa Liisingu ja ülejäänud panga vahel.

Seega on antud bakalaureusetöö eesmärk selgitada, kuidas tõlgendavad erinevate astmete töötajad ametlikult sõnastatud väärtusi, kui oluline roll on töötajate jaoks organisatsiooni väärtustel erinevates valdkondades ning millal ja mis suhetes võib tekkida väärtuskonflikt organisatsiooni erinevate struktuuriüksuste vahel ning missugused tagajärjed sellel on.

Saamaks võimalikult ammendavaid ja adekvaatseid vastuseid püstitatud uurimisküsimustele, on töö empiirilises osas kasutatud peamise uurimisevahendina kvalitatiivset tekstianalüüsi. Uurimismaterjaliks on süvaintervjuud Hansapanga keskastme ja tippjuhtidega. Tippjuhtide intervjuud viis läbi Hansapanga personalitöötaja 2002. aastal, keskastme juhtidega vestles käesoleva töö autor 2003. aastal.

Bakalaureusetöö koosneb viiest osast. Töö teoreetiliste ja empiiriliste lähtekohtade esimeses peatükis antakse ülevaade tuntuimatest bränditeooriatest, keskendudes turundusteoreetilisele ja sotsiaalteaduslikule lähenemisele ning nende võrdlusele. Peatüki peamiseks eesmärgiks on selgitada, kuidas on brändidesse suhtumine ajaga muutunud ning missugust rolli mängivad brändid tänapäeva ühiskonnas. Teises peatükis keskendutakse brändi või organisatsiooni identiteedi ühele tuumikosale – väärtustele. Siin analüüsitakse erinevaid väärtuste mõisteid ning peamiste väärtusteoreetikute lähenemisi. Seejärel otsitakse seoseid väärtuste ja ühiskondlike muutuste ning kultuuri vahel ning analüüsitakse nende protsesside olemust ja põhjuseid Eestis.

Teoreetilise poole kolmandas osas käsitletakse konkreetsemalt indiviidi, organisatsiooni ja juhtide rolli organisatsioonikultuuri ja väärtuste kujundamisel ning neljandas tutvustatakse töö objekti – Hansapanga juhtumit.

Teises suuremas peatükis püstitatakse uurimisküsimused ning kolmandas antakse ülevaade kasutatud uurimismeetoditest ning analüüsiobjektidest. Samuti käsitletakse teooria rakendust konkreetsetes uurimistöös ning põhjendatakse tehtud valikuid. Neljandas peatükis esitatakse peamised empiirilised tulemused. Analüüs on jaotatud erinevate alapealkirjade alla ning selle raames vaadeldakse Hansapanga keskastme ja tippjuhtide arusaamu Hansapanga põhiväärtustest, analüüsitakse väärtuste kinnistumist ja edasiandmist äriüksuste juhtide seas ning käsitletakse Hansapanga väärtuste kitsaskohti ja arenguvajadusi. Viimane suur peatükk on järeldused ja kokkuvõttev diskussioon, milles esitatakse kontsentreeritult analüüsitulemused ning nende interpretatsioon, vastatakse uurimisküsimustele. Diskussiooni osale järgneb töö kokkuvõtte eesti ja inglise keeles, kasutatud kirjanduse loetelu ning lisad.

Bakalaureusetöö on edasiarendus autori III kursuse seminaritööst “Hansapanga väärtuste ja missiooni ümbersõnastamine 2002. aastal”. Tegemist oli uurimistööga, mis keskendus lisaks erinevatele bränditeooriatele eelkõige brändi sisekommunikatsioonile. Seminaritöös esitatud järeldused on võetud ka antud bakalaureusetöö eeldusteks.

Ka käesolev bakalaureusetöö keskendub lisaks kriitilisele tarbijakultuuri ja brändi sümboolset väärtust rõhutavale sotsiaalteaduslikule (Jean Baudrillard, Mary Douglas, Don Slater, Celia Lury) ja turundusteoreetilisele (Leslie de Chernatony, Jean-Noël Kapferer, Philip Kotler) kaubamärgiteooriale, väärtuste erinevatele käsitletele ja lähenemistele ning nende seostele ühiskonnas toimuvate muutustega. Väärtusteoreetikutele on võrreldud Milton Rokeachi, Shalom Schwartzi, Geert Hofstede ja Ronald Ingleharti teooriaid.

Täna kogu südamest bakalaureusetöö juhendajat Triin Vihalemma ning kaasjuhendajat Margit Kellerit. Suured tänud Riina Vartsile ja Kai Vahale, kes olid töö valmimisele abiks asjaliku nõu ja kriitilise meelega. Samuti suur aitäh kõikidele intervjuueeritavatele, kes olid nõus minuga väärtuste teemal vestlema.

1. Töö teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

1.1. Brändid tänapäeva ühiskonnas

Bränditeooriate ja brändi elluviimise taktikate paremaks mõistmiseks on vajalik selgitada brändi ja sellega seonduvate terminite definitsioone. Algselt vaadeldi brändi kui kaubamärki (brändi nimi ja logo), mis eristas ühte toodet või teenust teistest. Seejärel brändi kontseptsiooni laiendati, luues visuaalse identiteedi süsteemid, mis hõlmasid ka toodete pakendeid ja reklaami. Hiljem leiti, et brändid defineerivad oma väärtuste ja omadustega olemasolevaid suhteid, mis eristavad tooteid/teenuseid konkurentide omadest. Tänapäeval on lisatud brändidesse ka kliendisuhete pool – bränd defineerib ettevõtte suhteid kõikide sihtgruppide, sealhulgas investorite ja töötajatega (Interbrand 2001a). Kujundeid ja sümboleid ei kasutata mitte ainult brändi positsioneerimiseks, vaid ajapikku hakkab bränd ise sümboolset tähendust omandama (Mark & Pearson 2000:6).

1.1.1. Turundusteoreetiline lähenemine

Klassikalises turundusteoorias käsitletakse brändi (kaubamärki) kui nime, termini, sümboli või nende kombinatsiooni, mis eristab ühtesid tooteid teistest (Kotler & Armstrong 1991: 252), samastades selle pigem kaubaga. Turundusteoreetikud peavad küll oluliseks brändiga seonduvat ühtset väärtustesüsteemi ning psühholoogilist ja sotsiaalset suhet tarbija ja brändi vahel, kui põhirõhk on siiski brändi rakenduslikul ja normatiivsel küljel, keskendudes pigem brändi olemusele. Brändi väärtused, stiil, keel visioon ja missioon, eesmärgid jne on turundusteoreetikute jaoks teisejärgulised, kuid siiski olulised. Brändi vaadeldakse lisaks sellele kaasnevale sümboolilisele väärtussüsteemile ka kasumi teenimise, edukuse, tuntuse, strateegilise planeerimise ning eduka ajas ja konkurentsipüsimeise vahendina (Rahu 2000). Näiteks Malcolm McDonald (1995: 133-134) käsitleb brändi toote ja tarbija suhte personifitseerijana, nähes seda ühe võimalusena toodet paremini müüa. Turundusteoreetik Joan-Noël Kapferer (1997) läheneb brändile pigem semiootiliselt, pidades brändi märgiks, mille

funktsioon on anda tarbijale signaale toote kohta ning avada selle peidetud omadusi, mida ei saa teada läbi füüsilise kontakti.

Leslie de Chernatony (2001) toob välja tendentsi, et tooteturul rõhutavad juhid brändi funktsionaalset vormi, äriettevõtetes tähtsustavad juhid aga rohkem ettevõtte nime, jättes rõhutamata selgelt interaktiivseid visiooni, kultuuri ja oskuste komponente, millest tuleneb unikaalne bränd. Selle põhjuseks on arvatavasti see, et juhid ajavad segamini brändi sisu ja brändi edasiandmise vahendid.

De Chernatony (2001) sõnul eristavad mitmed autorid (näiteks Balmer; Willmott) toote- ja korporatiivbrände. Korporatiivbränding on kogum kõikidest kogemustest, kokkupuudetest ja ettekujutustest, mis kliendil ettevõttega on. See tähendab, et nii sise- kui ka väliskommunikatsioon edastavad ühte üheselt mõistetavat sõnumit. Selle peamiseks eesmärgiks on usalduse loomine mitte üksiku toote, vaid ettevõtte vastu (Davis 2000).

Suund korporatiivbrändingule võeti ettevõtetes siis, kui ettevõtjad hakkasid brändile sotsiaalteaduslikult lähenema, mõistes, et töötajad on brändi kehastajad, mõjutades suuresti mitte ainult seda, mida kliendid saavad (funktsionaalsed väärtused), vaid ka seda, kuidas nad seda saavad (emotsionaalsed väärtused). Suuna põhiliseks uuen- duseks on see, et lisaks ettevõttest väljapoole suunatud lubaduse defineerimisele pööratakse tähelepanu ka sellele, kas ja kuidas töötajad saaksid kõige paremini oma tegevusega brändi lubadust edastada. Töötajaid ei värvata mitte ainult nende intellektuaalse taseme või funktsionaalsete oskuste alusel, vaid määravaks võib osutuda see, kuivõrd ühtivad kandidaadi väärtused ettevõtte või brändi omadega (de Chernatony 2001). Antud bakalaureusetöös ongi Hansapanka käsitletud kui korporatiivbrändi, millel on oma väärtused, mis ühtivad Hansapanga kui ettevõtte väärtustega.

1.1.2. Sotsiaalteaduslik lähenemine

Sotsiaalteadlased on võrreldes turundusteoreetikutega ühiskonnakriitilisemad ning lähenevad brändile rohkem analüüsivalt, mitte ei paku välja „õigeid“ mudeleid.

Sotsiaalteaduslik lähenemine keskendub eelkõige brändi ja tarbija vahelisele

interaktsioonile, analüüsisides seda, kuidas inimene kujundab tarbimise kaudu oma mina-pilti ja identifitseerib end ühe või teise sotsiaalse grupi liikmena.

Sotsiaalteadlased vaatlevad kaupu ja brände ennekõike nende tähenduse ning informatsiooni edastajatena inimese elustiilist, väärtustest ja staatusest. Sotsiaalteaduslike teooriate esindajad (Mitchell 2000; Slater 1997) seostavad brändi lisaks nimele, disainile ja logole ka kultuuriliste, ratsionaalsete ja emotsionaalsete väärtuste, tekkivate assotsiatsioonide ja personaalsusega, mis eristavad ühte toodet või teenust teistest. Brändi nähakse pigem sümbolsete väärtuste kogumina, ollakse keskendunud tarbijakäitumisele ja brändi positsioonile ühiskonnas ning tarbimise kaudu kujunevale isiku- ja grupidentiteedile.

Kaasaegses tarbimisühiskonnas ei tarbita mitte ainult tooteid, vaid ka teenuseid ja seeläbi ka inimsuhteid. Jean Baudrillardi arvates võib kõikidest saada tarbimisobjekt. Ta rõhutab, et me ei tarbi enam mitte kaupu, vaid ainult märke (Baudrillard 1998 [1970] ref. Slater 1997) pidades tarbimist sotsiaalsete suhete kultuurilise reproduktiooni osaks. Läbi asjade konstrueeritakse mõistetav sotsiaalne maailm, luues sotsiaalseid suhteid ning klassifitseerides inimesi ja sündmusi asjade võrdlemise ja klassifitseerimise abil. Esemel ei ole pelgalt sõnumid, vaid kogu informatsiooni süsteemi rajajad.

Mary Douglase ja Baron Isherwoodi (1979) teooria kohaselt on tarbimine alati nii majanduslik kui ka kultuuriline nähtus. See on seotud ühtviisi tähenduse, väärtuse, kommunikatsiooni kui ka hinna ja vahetusprotsessidega. Kaupade kasulikkuse ja väärtuse määrab ära kultuuriline kontekst. Kõik kaubad kannavad endas tähendusi ja toimivad kommunikaatoritena (Lury 1996: 12-18).

Mary Douglas vaatleb tarbimist informatsiooni voona, mis integreerib inimesed mõistetavasse sotsiaalsesse maailma. Ta väidab, et inimesed kasutavad tarbimist, et anda informatsiooni enda, oma perekonna, päritolu jne kohta. Slater ütleb, et asju võib vaadelda ka kui sotsiaalse staatuse sümbolit. Asjade tähenduse abil saavad inimesed tõusta sotsiaalses hierarhias kõrgemale. Baudrillard ütleb oma teoorias, et inimesed ostavad kõige kalleimad tooteid mitte selleks, et nendel on suurem kasutusväärtus kui

odavamal versioonil, vaid sellepärast, et see sümboliseerib staatust ja eksklusiivsust (Baudrillard 1998 [1970]: 89).

Tarbimisobjektidel on otsene seos inimeste eneseidentiteedi kujunemise ja muutumisega. Helga Dittmar väidab, et lääne materialistlikes ühiskondades /.../ mõjutavad indiviidi identiteeti talle kuuluvate materiaalsete esemete sümboolsed tähendused. Materiaalne omand väljendab ühtlasi grupikuuluvust ning paigutab inimesed kindlatele positsioonidele sotsiaal-materiaalses keskkonnas. Veelgi enam, materiaalne omand on inimesele indikaatoriks/informaatoriks teiste inimeste identiteedi suhtes. Tarbimisühiskonnas omandatakse eneseidentiteet läbi omandisuhete ja omamise. Inimene kujundab reflektiivse suhte iseendasse läbi elustiili, maitse-eelistuste, ilu, moe ja teiste üldkehtivate väärtuste (Dittmar 1992 ref. Lury 1996). Brändiidentiteeti võib vaadelda kui peegeldust ideaalsest tarbijaidentiteedist. Bränd on isikustatud, tal on oma väärtused ja visioon, iseloomujooned ja kultuuriline taust. Omaette küsimus on see, kas tarbijad võtavad omaks brändi poolt pakutud väärtushinnangud ja arusaamad või püüavad neid tõrjuda. Sama võib üle kanda ka organisatsiooni tasandile, kus tarbija rollis on näiteks Hansapanga töötaja, kes peab tegema valiku, kas Hansapanga brändi väärtushinnangud on talle vastuvõetavad või hakkab ta neile n-ö vastupanu avaldama.

Erinevate teooriate põhjal võib väita, et elustiil on kaasaegse tarbimiskultuuri üks keskseid mõisteid. Elustiili saab pidada üheks tarbimise viisiks (tarbimine kui elustiil, maailmavaade) või ka suhtumiseks tarbimisse (vastavalt omaksvõetud elustiilile tarbib inimene teatud tooteid) (Hebidge 1988 ref. Lury 1996: 80). Mingit elustiili harrastava grupi liikmena kasutab inimene teatud tüüpi tarbekaupu, eristudes nii teistest sotsiaalsetest gruppidest. Elustiili valik peegeldab viise, kuidas inimesed väljendavad oma individuaalsust ja stiilitaju läbi brändide ja tarbimise.

1.1.3. Brändi roll tarbijakultuuris

Tänapäeva ühiskonnas on brändid kesksel kohal. Postmaterialistlikus maailmas domineerivad märgid, imagod ja immateriaalsed kaubad. Tarbimisest on saanud aktiivne suhte vorm, mis loob lisaks suhtele tootega ka suhte ühiskonnaga. Inimese peamiseks sotsiaalse väljenduse ja enese positsioneerimise väljundiks on tarbimine,

mis on nii materiaalne kui ka sümboliline. Üha enam kujundavad inimesed oma identiteeti ja elustiili materiaalsete objektide sümboliliste väärtuse kaudu (Keller 1999). Brändidest on saanud mitte korporatsioonide, vaid tervete kultuuride ikoonid, elustiili sümbolid.

Baudrillard (1998) väitis, et tarbimisühiskonnas olevatel kaupadel on 3 liiki väärtusi:

- (1) **Kasutusväärtus** (*use-value*), mis hõlmab toote füüsilisi omadusi, seda, milliseid vajadusi ja millisel hulgal toode rahuldab.
- (2) **Vahetusväärtus** (*exchange value*), mis määrab toote hinna turul
- (3) **Märgiline väärtus** (*sign-value*), mis positsioneerib toote kultuurilises väärtuste ning märkide süsteemis. Märgiline väärtus näitab seda, mida toode sümboliseerib ning kuhu ta positsioneerib toote tarbija.

Tarbimiskultuuris omistatakse erinevatele tarbimisobjektidele märgiline väärtus, kasutusväärtus on sekundaarse tähtsusega. Baudrillard leiab, et postmaterialistlik ühiskond on “hüperreaalsus”, kus reaalsuse vahetavad välja märgid (Chouliaraki & Fairclough 1999: 90). Märgilise väärtuse kaudu toimub sotsiaalne kommunikatsioon, mille kaudu edastatakse teistele inimestele sõnumeid indiviidi identiteedi, elustiili, väärtuste ja sotsiaalse kuuluvuse kohta. Seda on võimalik täheldada ka Eestis, kus sotsiaalne kihistumine on suur ning kus nn sotsiaalsetel klassidel on välja kujunenud oma tooted ja brändid, mis neid iseloomustavad ja sümboliseerivad. Näiteks võib tuua selle, et vaesemad inimesed teevad oma sisseoste „Säästumarketis“, jõukamad aga „Stockmannis“.

Sarnaselt Baudrillardile, kes väitis, et tarbimisprotsessis omavad esemed lisaks oma esmasele tähendusele ja funktsioonidele ka teisi tähendusi, käsitles Celia Lury (1996) esemete visuaalset ja sisulist tähendust, mille alusel liigitatakse inimesed ühiskonna kihtidesse. Esemed on sotsiaalse identiteedi ja sotsiaalse tähenduse kogumid. Tarbimise kaudu saadavad inimesed ühiskonna teistele liikmetele enda kohta signaale, paigutades end seeläbi teatud sotsiaalsele positsioonile. Don Slater (1997) tõi teooriasse sisse järeleamatkimise mõiste, rõhutades, et tooted võivad olla nii staatuse sümbolid, kuid ka teatud kompensatsiooni vahendid, kui madalama staatusega inimesed ostavad tooteid, mis sümboliseerivad kõrget staatust.

1.1.4. Brändi identiteet

Turundusteooria ning sotsiaalteaduslik teooria lähenevad brändile erinevast aspektist. Klassikalise turundusteooria esindajad (nt Keller, Kapferer) näevad brändi ettevõtja, brändi omaniku seisukohast lähtudes, eeldades, et brändi identiteet luuakse turundus-kommunikatsiooni kaudu.

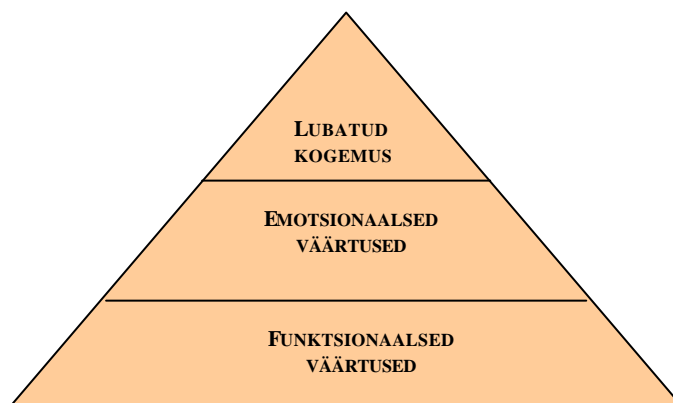
Brändi identiteet on saatjapoolne ettekujutus tootest või teenusest, selles olemise, tähenduse, eesmärkide ja tähiste fikseerimine (Kapferer 1997). Seega on brändi identiteet sõnum, mida ettevõtte kommunikeerib erinevate märgisüsteemide kaudu. Sotsiaalteooriad keskenduvad tarbija sotsiaalsele identiteedile, eeldades, et tarbija loob brändi identiteedi tarbimise kaudu.

Turundusteoreetiline lähenemine keskendub brändi ja identiteedi vaheliste seoste lahtimõtestamisel eelkõige brändi siulisele ja vormilisele ühtsusele – keskseks teemaks on brändi olemus ja eesmärgid, samuti see, milliseid väärtuseid bränd kannab, kellele on ta suunatud, milline on brändi stiil, keel, visioon ja missioon. Brändiga seonduv ühtne väärtustesüsteem, sotsiaalne ja psühholoogiline suhe brändi ja tarbija vahel on teisejärguline.

Sotsiaalteaduslik lähenemine keskendub seevastu eelkõige just brändi ja tarbija vahelisele interaktsioonile, analüüsides peamiselt tarbija ja brändi suhet, ning seda, kas ja kuidas inimene kujundab tarbimise kaudu oma mina-pilti ja identifitseerib end ühe või teise (sageli fiktiivse) grupi liikmena (Rahu 2000).

Selleks, et mõista brändi tegelikku olemust, peaks integreerima sotsiaalse ja turundusliku lähenemise. Kahe teooria ühisosana võib välja tuua, et igal brändil on teatud funktsionaalsed ja emotsionaalsed väärtused, mis teda iseloomustavad.

Üks viis, kuidas brändi kommunikeerida nii, et kõik saaksid aru, missugust lubadust bränd endas kannab, on teha seda läbi brändi kolmnurga (joonis 1).



Joonis 1. Brändi kolmnurk (de Chernatony 2001)

Brändi kolmnurk põhineb vahendi-eesmärgi teoorial (*means-end theory*), mille kohaselt brändi defineerivatel omadustel on inimese jaoks teatud mõju, tugevdades indiviidi enda väärtusi. Brändi kolmnurk sobib brändidele erinevates kontekstides. Näiteks mittetulundusorganisatsioon UNICEF seostab oma korporatiivbrändi funktsionaalsed väärtused (nt laste õiguste respektimine) emotsionaalsete väärtustega (nt ausameelsus) (Ind 2001).

Mistahes brändingu edu maksimeerimiseks tuleb koostada aktiivselt brändi toetavate sisemiste algatuste integreeritud programm (vt joonis 2). Need toimingud viivad ettevõtte töötajad brändi visiooni teadvustamiselt visiooni toetavate väärtuste aktsepteerimisele ja visiooni toetavate käitumisele (Interbrand 2001b).

Interbrand (2001b) on välja toonud neli edufaktorit kommunikatsioonis, mis aitavad ettevõttel saavutada oma organisatsiooni orienteeritust brändi lubadusele ja väärtustele:

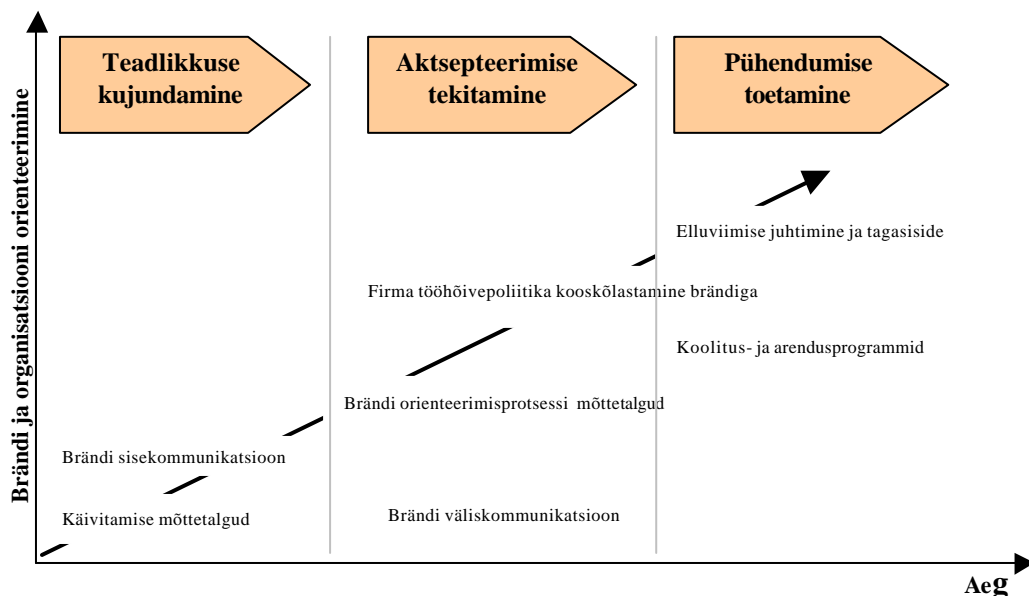
(a) Tippjuhtkonnapoolne suunamine. Nähtav juhtimine viib püsiva käitumiseni.

Tippjuhid peavad brändi eesmärkidele ja väärtustele pühendumise ning enda käitumise kaudu näitama, et brändi firmasisene orienteerimine on olulise tähtsusega kogu ettevõttele. Sõnade, vastavate tegude ja tehtavate algatuste kaudu saavad tippjuhid näidata, et kogu firma suhtub tõsiselt oma brändi lubaduse täitmisel.

(b) Äri ja brändi strateegia orienteerimine. Kliendisuhted on edu aluseks. Brändi strateegia peab edendama lojaalsusel põhinevaid suhteid. Edu saavutatakse tagades

selle, et toote ja teenuse kvaliteet vastab brändi lubadusele. Tööle värbamisel peab ettevõtte valima kandidaate, kes jagavad samu väärtusi ja suhtumist kui ettevõtte kliendid. Ettevõtte peab tutvustama uutele töötajatele brändi lubadust ja väärtusi kohe, kui nad tööle asuvad. Klientide ootusi tuleb toetada läbi iga kontakti ja ostu. Suutmatus vastata brändi lubadusele langetab kiiresti brändi väärtust ja seega ka ettevõtte majandustulemit.

- (c) **Vastutus ja aruandekohustus.** Keskastme juhid on võtmeks brändi lubaduse täitmisel. Nende ülesandeks on sisendada oma meeskonnale praktilist pühendumist brändi kehtastamisele. See kehtib nii firma kontori- kui müügipoole ja klienditeeninduse suhtes. Sageli tähendab see muutusi nii tööprotsessis, tasustamissüsteemis, koolituses kui ka juhtimisstiilis ja kommunikatsioonis.
- (d) **Pidev tulemuste mõõtmine ja tagasiside.** Selge brändi hindamise programm püstitatud eesmärkide, arenemise meetmete ja edu tunnustamise vahenditega on tähtis brändi firmasisesse orienteerimise impulsi toetamisel.



Joonis 2. Brändi toetavate sisemiste algatuste integreeritud programmi etapid (Interbrand 2001b)

Väärtused ja missioon on brändi keskseks elemendiks. Brändil kui tervikul on väärtused, mis avalduvad teatud suunitlustes, need annavad brändile tema peamise sisu. Brändis on visuaalsed, emotsionaalsed, ratsionaalsed ja kultuurilised väärtused,

mis on kogunenud tarbijate teadvusesse. Brändi väärtuste vastuvõtmine sõltub sellest, millised on ühiskonnas valitsevad väärtused.

Kokkuvõtvalt võib väita, et kaasaegses tarbijaiühiskonnas muutub brändide eristumine ratsionaalsete parameetritega järjest keerulisemaks, kuna ettevõtete tooted ja teenused on sarnased, hinnatase ühtlustub ning teeninduskultuur areneb. Seetõttu on eristamiseks vajalik rõhutada emotsionaalseid väärtusi. Järgnevalt on analüüsitud erinevaid lähenemisi väärtustele sotsiaalteadustes.

1.2. Väärtuste määratlemine sotsiaalteadustes

Väärtuste definitsioone on lugematul arvul. Iga teadlane püüab pakkuda omapoolse versiooni, defineerides väärtusi erineva rõhuasetusega selle elementidele. Uurijad on kasutanud erinevaid matemaatilisi tehnikaid, näiteks faktoranalüüsi, et ühendada uuringusse nii üksik- kui ka väljenduslikud väärtused. Erinevate uuringute analüüsi tulemused langevad kokku väga vähesel määral, mis pole üllatav, kuna uuritakse erinevaid väärtuskandjaid erinevate tehnikate abil.

Väärtuste määratlemist raskendab ka see, et neid eksisteerib nii indiviidi, grupi, organisatsiooni, ühiskonna kui ka riigi tasandil (Roe & Ester 1999: 4). Samuti eristatakse kirjanduses üldiseid väärtusi ning väärtusi, mis puudutavad teatud eluvaldkonda. Antud bakalaureusetöös on käsitletud tööga seonduvate ja üldiste väärtuste seonduvust (vt ptk 1.3.2).

1.2.1. Väärtuste määratlemine

Väärtus on mõiste soovitatavast, mis mõjutab kättesaadavate teguviiside, vahendite ja eesmärkide valikut ning on mitmesugustele nähtustele antavate hinnangute ideaalkriteeriumiks (Lauristin & Vihalemm 1978: 317). Samasugust lähenemist on esitanud Jacob (1971), kes vaatab väärtusi kui standardeid või põhimõtteid, mida inimesed kasutavad teatud tegutsemisviisi valikul (Nussbaum-Gomes 1994: 119). Valikutegemise aspekti peab oluliseks ka Clyde Kluckhohni (1951) definitsioon: „Väärtus on indiviidile omane või grupi iseloomustav eksplitsiitne või implitsiitne kujutlus

ihaldatavast, mis mõjutab võimalike teguviiside, vahendite ja eesmärkide valikut“ (vt Lauristin & Vihalemm 1997: 243). Lihtsustatud kujul esitab definitsiooni Geert Hofstede, kes määratleb väärtusi kui tendentsi eelistada teatud alternatiive teistele (Hofstede 1984: 18 ref. Roe & Ester 1999: 3).

Kluckhohni väärtuste määratlust arendas edasi Milton Rokeach (1960), kes toob definitsiooni abstraktsuse mõiste. Ta väidab, et väärtused on positiivsed või negatiivsed abstraktsed ideed, mis ei ole otseselt seotud ühegi asja või situatsiooniga ning nad edastavad indiviidi uskumusi käitumismudelite ja ideaalsete põhiväärtuste kohta (Rokeach 1960: 124). Ka R. K. Dasgupta (1997: 150) nimetab väärtuste omadusena võimatust neid käega katsuda ning näha. Samas väidab ta, et mõistena on väärtus abstraktne, kuid sellel on konkreetne avaldumine, kui see väljendub inimkäitumises (Dasgupta 1997: 151).

Väärtused on tihedalt seotud inimese käitumisega. Antud töös lähtutaksegi väärtustest kui käitumise motivaatoritest. Nii Kluckhohn kui ka Rokeach käsitlevad väärtusi kriteeriumina, mille alusel inimesed teevad valikuid, õigustavad oma käitumist ning kujundavad oma suhtumise inimestesse (sh endasse) ja sündmustesse (Schwartz 1992: 1). Oluline on siinkohal see, et uute kogemuste interpreteerimine toimub samuti olemasolevate väärtuste ja uskumuste mõjul (Henry & Hope 1994: 402).

Sarnaselt Rokeachile vaatleb Vijay Padaki (2000) väärtuste ja käitumise suhestatust, väites, et väärtuste terminit saab kasutada vaid juhul, kui tegemist on suhteliselt kestva käitumisega. Üldiselt on levinud arusaam, et väärtused motiveerivad inimese käitumist. Samas on paljud uurijad (nt Ciulla 1999: 166) leidnud, et alati see arusaam ei kehti, kuna näiteks paljud organisatsiooni juhid käituvad vastupidiselt oma väärtustele. Toetudes empiirilistele uuringutele väidavad ka Roe ja Ester (1999: 12), et pelgalt väärtuste põhjal ei saa inimeste käitumist ette ennustada, kuna on hulk situatsioonilisi ja personaalseid muutujaid, mis käitumist võivad mõjutada.

Seda, et väärtused on abstraktsed ning neid pole võimalik vahetult jälgida kajastab Jan W. van Deth ja Elinor Scarbrough'i määratlus, kus tuuakse esile kolm väärtustele iseloomulikku tunnust, mis selgitavad nende olemust (Vadi 2000a).

Väärtused:

- (1) pole vahetult vaadeldavad ega jälgitavad;
- (2) on seotud moraaliga;
- (3) väljendavad inimeste ettekujutust soovitatavast.

Neljanda väärtuse tunnuseks võiks nimetada suhtelist muutumatust või raskesti muudetavust, mida on oma teooriates nimetanud nt Schwartz (1992), Inglehart, (2000), Šverko, (1999), Brickley jt (2002). Samas julgeb autor väita, et ajaloos on olnud perioode, kui väärtused muutuvad suhteliselt kiiresti. Eestis võib taoliseks pidada iseseisvumise järgset perioodi, mille tõestuseks on ka Eesti Inimarengu Aruandes esitatud uuringu tulemused Eestis elavate inimeste väärtushinnangute muutumise kohta (vt Eesti Inimarengu Aruanne 1999).

Schwartz ja Bilsky on sõnastanud väärtuste definitsiooni, mis ühendab eelnevalt esitatud lähenemisi: väärtused on (1) veendumused või mõtted, mis (2) on seotud soovitatavate tagajärgede või käitumisviisidega ning (3) on konkreetsetes situatsioonides püsivad, (4) suunavad käitumise, inimeste ja sündmuste valikut või hinnangut ja (5) on järjestatud oma suhtelise tähtsuse järgi (Schwartz 1992: 4). Siit järeldub, et väärtused erinevad suhtumisest nende üldistatuse ja abstraktsuse ning olulisuse järgi järjestatuse poolest.

Kui Rokeachi jaoks on väärtused teatud mõttes iseseisev fenomen, siis Inglehart vaatleb väärtusi kui indiviidi reaktsiooni teda ümbritsevale keskkonnale ja ühiskonnas toimuvatele muutustele. Järgnevalt on peatunud pikemalt tuntuimatel väärtuskäsitustel, analüüsides Milton Rokeachi, Shalom Schwartzi, Geert Hofstede ja Ronald Ingleharti teooriaid ning püüdes leida neis ühisosa.

1.2.2. Erinevad empiirilised väärtuste käsitused

Rokeach vaatleb üksikuid väärtuskontseptsioone (sõnad või väljendid, mis viitavad väärtustele) suhteliselt iseseisvatena, mis ei ole paigutatud kindlaksmääratud selgesse hierarhiasse, kuid mis võivad olla omavahel seotud mitmetes dimensioonides või rühmades (Lauristin & Vihalemm 1997). Rokeach kasutas mitmesuguseid allikaid, leidmaks sobivat väärtuste loetelu. Tema uurimismetoodika põhineb klassifikatsioonil,

kus on 18 lõpp- ja tugiväärtust, mis on iga inimese jaoks erinevas tähtsuse järjekorras (vt Rokeach 1973).

Rokeachi (1973) väärtussüsteem jaguneb kaheks:

(1) Põhiväärtused ehk soovitavad seisundid – näitavad soove, mida inimesed tahavad elu jooksul saavutada. Põhiväärtuste hulka kuuluvad näiteks vabadus, perekonna turvalisus, eneseaustus. Rokeach jagas põhiväärtused isiksussisesteks (enesele suunatud) ja isikutevaheliseks (ühiskonnale suunatud).

(2) Tugiväärtused ehk abistavad väärtused – aitavad kaasa ja võimaldavad valida sobivat käitumisviisi. Tugiväärtused on näiteks tasakaalukas, edasipüüdlik ja vastutustundlik. Ka abistavad väärtused jagas Rokeach kaheks: moraalsedeks (suunatud isikutevahelistele suhetele) ja pädevusväärtusteks (seotud eneseteostusega, suunatud inimesele endale).

Rokeachi väärtussüsteemi on toetanud ning kasutanud mitmed filosoofid ja psühholoogid, näiteks Braithwaite ja Law (1985), Furnham (1987) ning Padaki (2000). Kuna Rokeach ei ole oma teooriat lõpuni edasi arendanud, on tihti kaheldud ka selle meetodi valiidsuses (nt Dewey 1957) (Schwartz 1992: 18). Näiteks Schwartz ei näinud erilisi erinevusi põhi- ja tugiväärtuste vahel (Elizur & Sagie 1999: 75). Samas on organisatsiooni tasandil oluline põhi- ja tugiväärtusi eristada, et analüüsida, mida organisatsioonis saavutada tahetakse ja milliste vahendite abil seda tehakse.

Enam kui 40 kultuuri uurinud Shalom Schwartz on Rokeachi väärtusteooriat edasi arendanud täiendades väärtuste nimekirja, mille lõpptulemus oli 56 sõnast ja väljendist koosnev indikaatorite süsteem. (Lauristin & Vihalemm 1997: 244). Eeldades, et inimkäitumist ajendavad vastandlikud väärtused, koostas Schwartz väärtusdimensionide süsteemi, mis põhineb kahel teljel: ühel teljel vastandub konservatiivsus (alalhoidlikkus) muutustele avatud olemisega ning teisel indiviidi eneseületamine eneseupitamisega (Schwartz 1992: 45).

Rokeachi indiviidi väärtuskontseptsiooni ja Schwartzi üldistatud lähenemise ühendamisel on võimalik uurida inimeste väärtushinnangute ja ühiskonnas toimuvate muutuste seost.

Geert Hofstede on mitmetes kultuurides uurinud töises tegevuses esile tulevaid väärtusi. Oma raamatus “Culture’s Consequences” esitas Hofstede väärtuste taksonoomia, mis põhines neljal kultuuridimensioonil (Hofstede 1980):

- (1) **Võimudistants** – näitab, millisel määral peetakse kultuuris oluliseks võimu ja hierarhilisi suhteid.
- (2) **Ebamäärasustaluvus** – kas ja kui palju talutakse pingelisi ja ebaselgeid olukordi või eelistatakse neid vältida pakkudes suuremat stabiilsust ja luues formaalsemaid suhteid.
- (3) **Individualism/kollektivism** – kas kultuuris peetakse olulisemaks üksikisiku või grupi huve. Schwartzi (1994) 1990. aastate alguses tehtud individualismi-kollektivismi uuringute kohaselt on Eestis tugevalt kollektivistlik ühiskond (Lauristin & Vihalemm 1997: 246; Realo 1998). Madala individualismiga kultuuris eelistatakse grupi otsust indiviidi tehtule, organisatsioonides on töötaja ja ettevõtte vahelised suhted emotsionaalse iseloomuga; kõrge individualism determineerib vastupidiseid seoseid (Hofstede 1980: 166-167 ref. Vadi 2000a: 78). Individualistliku kultuuriga ettevõtetes usub juht, et parim viis organisatsiooni juhtimiseks on anda töötajatele individuaalseid ülesandeid, mille eest vastutab ainult konkreetne töötaja. Kollektivistlikus ettevõttes rõhutab juht alluvate vahelise kommunikatsiooni ja koostöö olulisust. Individualismist-kollektivismist sõltub otseselt töötamisstiil, mis peegeldub ettevõtte protsessides, tasustamis- ja kontrollsüsteemides (Schein 1992: 132).

Traditsiooniliselt (ka Hofstede) on individualismi ja kollektivismi kujutletud kontinuumi vastandlike otstena, kuid hiljem tehtud uuringud täheldavad, et need on iseseisvad dimensioonid, kuna mõlemad eksisteerivad nii igas indiviidis kui ka ühiskonnas (Robert & Wasti 2002: 546; Realo & Allik 1999: 134).

- (4) **Maskuliinsus/feminiinsus** – maskuliinsuse dimensioon näitab seda, kui võrd kultuuris domineerivad mehelikud käitumisviisid, edasipüüdlikkus ja võistluslikkus ning kui võrd hinnatakse feminiinsusega seonduvat – elu kvaliteeti, hoolivust jne. Kõrge maskuliinsusega kultuurides hindavad inimesed organisatsioonilistes suhetes pigem rahalist tasu, saavutusvajadust ja eneseteostust (Hofstede 1980: 200-201 ref. Vadi 2000a: 78).

Hofstede abstraheeritud kultuure diferentseerivad väärtusi on organisatsiooni-uuringutes seostatud ka juhtimisstiili ja organisatsioonieesmärkidega (Vadi 2000a: 78). Seega võib nentida, et Geert Hofstede kultuuridimensioone võib kasutada kultuuris olevate suundumuste analüüsimiseks, kuid nad ei võimalda oma üldistatuse tõttu anda ülevaadet ühe kultuuri sisemistest erinevustest.

Olulise empiirilisel operatsionaliseeritud väärtuste käsitluse on loonud ka tuntumaid väärtusteuurijaid, 43 rahvuse väärtuste uuringu World Value Survey läbi viinud Ronald Inglehart, kelle teooria kesksel kohal on “kultuurilise nihke” (*cultural shift*) termin, mis põhineb materiaalsete väärtuste muutumisel postmateriaalseteks. Oma teoorias seob Inglehart materialistlikud väärtused modernismiga ja postmaterialistlikud väärtused postmodernismiga (Lauristin & Vihalemm 1997: 248).

Viimastel aastakümnetel on ilmnenud suur muutus, mida võib nimetada postmodernseks nihkeks. Kuigi ei ole olemas ühtset postmodernismi teooriat ega ühist lähenemist, mida postmodernism tähendab, võib seda iseloomustada erinevate ühiskonnas toimuvate muutustega. Postmoderniseerimise käigus toimub üleminek nii religioossetelt institutsioonidelt kui ka riigi mõjuvõimult individualismile, rõhutades üha enam individuaalseid huvisid, nagu sõbrad ja vaba aeg (Inglehart 1995: 385-401), autonoomiat (Halman 1995: 419) ning eneseväljendusvabadust (Harding & Hikspoors 1995: 443).

Kultuurilise nihke fenomeni seletamiseks esitab Inglehart (2000: 220) kaks hüpoteesi:

- (1) **vähesuse hüpotees** (*scarcity hypothesis*) – indiviidi prioriteedid peegeldavad sotsiaal-majanduslikku keskkonda; suurem subjektiivne väärtus pannakse nendele asjadele, millel on suhteliselt vähene varustatus.
- (2) **sotsialiseerumise hüpotees** (*socialization hypothesis*) – sotsiaal-majandusliku keskkonna ja väärtushinnangute vahel ei toimu kohest kohanemist; toimub oluline ajaline viivitus, kuna põhiväärtused peegeldavad nooremas eas tekkinud seisukohti.

Vähesuse hüpoteesist selgub, et majanduslik tõus on üks põhjusi postmaterialistlike väärtuste levikuks. „Majandusarenguga näib kaasnevat järkjärguline üleminek ellujäämise väärtushinnangutelt eneseväljenduse väärtushinnangutele,“ mõtiskleb

Inglehart (2002: 78) oma essees „Kultuur ja demokraatia“. Inimesed, kelle vajadused on suuresti rahuldatud, hakkavad enam muretseda selle üle, mida Inglehart nimetab „sotsiaalseks ja askeetlikuks elukvaliteediks“ (Weakliem 1991: 1334 ref. Tarkmeel 1998). Need väärtushinnangud on seotud üha suurema rõhuasetusega keskkonna-kaitsesele ja eneseväljendusele ning kasvavate nõudmistega osaleda nii majandusliku kui ka poliitilise elu otsustamisprotsessides (Inglehart 2002: 82).

Samas tuleneb sotsialiseerumise hüpoteesist arusaam, et indiviidi ega ühiskonnas valitsevad väärtused ei muutu üleöö. Inglehart väidab, et inimeste põhiväärtused kujunevad välja lapsepõlves ning neid mõjutab ühiskond kogu elu vältel. Seega võib märgata suuri erinevusi noorema ja vanema generatsiooni väärtushinnangutes. Inglehart toob oma teooriasse „põlvkondadevahelise nihke“ mõiste. Ingleharti (2000: 222; 2002: 91) uurimusest selgub, et vanem põlvkond on valdavalt materialistlik, seevastu noorem põlvkond väärtustab enam postmaterialistlikke väärtusi. Ka de Graaf ja Evans (1996) toovad postmateriaalsete väärtuste leviku ühe põhjusena majandusliku tõusu (Tarkmeel 1998). Nad väidavad, et inimesed, kes on sündinud mitte vahetult pärast sõda ja kasvanud seetõttu suhtelise majandusliku heaolu ajal, on enam postmaterialistlikud kui inimesed, kes sündisid vahetule pärast sõda. Seega on muutus materialistlikust ühiskonnast postmaterialistlikuma ühiskonna suunas sõltuv majanduslikust heaolust (de Graaf & Evans 1996: 614 ref. Tarkmeel 1998).

Nihe materialismist postmaterialismi suunas on vaid üks tahk palju laiemast arenenud ühiskondades tekkivale üleminekule modernistlikest väärtustest postmodernistlikele väärtushinnangutele. Postmaterialistlikud väärtused on ebatavalised peaaegu kõikides arengumaades; nad on alles teel traditsioonilistest väärtustest materialistlike väärtuste juurde.

Nii traditsioonilised kui ka materialistlikud väärtused on seotud majandusliku puudusega, mis veel hiljuti valitses pea kõikjal (Inglehart 2000: 222). Kuid viimastel kümnenditel on postmaterialistlikud väärtused hakanud majanduslikult arenenud riikides muutma sotsiaalseid, poliitilisi ja majanduslikke norme. Uued väärtused peegeldavad majanduslikku kindlust, rõhutavad eneseväljendust ning on tolerantsemad teiste gruppide suhtes.

Huvitava tendentsina selgus Ingleharti uurimusest ka seos majandusliku olukorra ja eluga rahulolu vahel. Inglehart väidab, et 1990ndatel ei olnud kõige madalam eluga rahulolu mitte kõige vaesemates riikides, vaid endistes kommunistlikes riikides. Inglehart toob Eestit näiteks olukorrale, kus “isegi kõrgeimalt arenenud endistes NL riikides nagu Eesti on eluga rahulolu madalam kui India” (Inglehart 2000: 218). Siit võib järeldada, et kommunistlik võim ei tekitanud suurt mahajäämust mitte ainult majanduslikus mõttes, vaid mõjus rüsuvalt ka inimeste eluga rahulolule.

Postmodernistlikud väärtused hindavad keskkonna kaitset ning kultuuriga seotut isegi siis, kui need eesmärgid lähevad vastuollu majandusliku kasu saamisega (Inglehart 2000: 223). Seega pole majandusliku kasu saamine enam esikohal. Eneseväljendus ja tähendusrikas töö on muutunud aina olulisemaks järjest suuremale elanikkonna segmendile. Ka peamised töömotivaatorid on muutunud – suure sissetuleku asemel tähtsustatakse järjest enam töökogemust ja enesetäiendust (Inglehart 1995: 385).

Paljud moderniseerimisteoreetikud, sealhulgas Inglehart, on väitnud, et maailm muutub viisil, mis nõrgendab traditsioonilisi väärtusi. Majandusareng toob peaaegu vääramatult enesega kaasa religiooni ja kultuuriliste erinevuste vähenemise (Inglehart 2002: 80). Seega toob Ingleharti käsitus lisaks kultuuride ja ühiskondade varieeruvuse interpretatsiooni ja võrdluse võimalusele sisse ka võimaluse siduda väärtuste muutumise protsessi üldiste ühiskondlike muutustega.

Ühiskonnas toimunud kultuurilisi muutusi on oluline analüüsida, kuna vaatamata sellele, et organisatsioonid teevad jõupingutusi oma unikaalsete kultuuride loomiseks, mõjutab rahvuslik kultuur organisatsiooni väärtusi ja kogu kultuuri, kuna organisatsiooni liikmete vahendusel jõuavad ettevõttesse väljastpoolt tulevad väärtused ning selle kaudu kohandatakse keskkonnaga (Schein 1985 ref. Parkers et al 2001: 83). Oluline on märkida, et väärtusi, mis toimivad ideaalselt ühes kultuurilises kontekstis, pole alati võimalik teise keskkonda üle viia. (Ahmad, 1999: 16). Seetõttu peab organisatsioon pidevalt arvestama ühiskondlike ja sotsiaalsete liikumistega ning lähtuma oma väärtuste kujundamisel ühiskonnas toimuvatest muutustest.

1.2.2.1. Väärtused ja nende muutumine Eesti ühiskonnas

Ühiskonna väärtuseline „turbulentsus“ mõjutab paratamatult ka organisatsiooni- kultuuri ja väärtusi. Poola sotsioloog Piotr Sztompka, üks sügavamaid Ida-Euroopa arengute mõtestajaid on nimetanud postkommunistliku siirdeaega sotsiaalseks ja kultuuriliseks traumaks (Lauristin 2002: 50). Siirdeühiskonnas on valitsevate väärtuste ja reaalse elu kooskõla häiritud, sest materiaalne ja sotsiaalne keskkond areneb ühtede reeglite järgi, kultuurilised arusaamad, tõlgendusmallid ja väärtushinnangud on aga pärit hoopis teistsugusest kontekstist (Lauristin & Vihalemm 1998). Ka Ramon Loik (2001: 66) leiab, et kiirete ühiskondlik-poliitiliste ja majanduslike muutuste perioodil teisenevad tähendused inimeste väärtusteadvuses.

Ingleharti kohaselt toimusid 1980.-1990. aastatel arenenud lääneriikides suured muutused – materiaalselt väärtustelt kandus rõhuasetus vaimsematele, s.t. enam indiviidi valikuvabadust, eneseteostust ning elu kvaliteeti mõjutatavatele väärtustele. Samas selgus 1999. aasta Eesti Inimarengu Aruande kohaselt 1991. aastal läbiviidud uuringust, et Eestis elavad inimesed väärtustasid kõrgemalt kuuluvuse- ja turvalisuse vajadusega seotut (rahu maailmas, rahvuslikku julgeolekut, perekonna turvalisust jm). Tahaplaanile olid jäänud hedonistlikud ja materiaalse heaoluga seotud väärtused.

Vastusena majandusliku ja poliitise režiimi muutusele ning sotsiaalse ja poliitilise keskkonna ebastabiilsusele leidis 1993. ja 1998. aasta andmetele toetudes ühelt poolt aset nn kuuluvusväärtuste olulisuse tõus (toetumine lähigrupile), teisalt võis individuaalsete valikuvõimaluste avardades täheldada enesearengu- ja teostusega seotud väärtuste tähtsuse tõusu (orientatsioon indiviidi autonoomiale). Tähenduslikkust kaotas ühiskondlik aktiivsus ja intellektuaalsete vajaduste rahuldamine (huvi maailmasündmuste vastu, kultuurihuvi rahuldamine). Ühiskondlike muutuste taustal on kasvanud nn kuuluvusvajaduste ja seesmise kooskõla olulisus (armastus, õnn, harmoonia) individuaalse väärtusmaailma tasandil.

Hiljutise väärtusuurimuse andmetel on Eesti elanikkonna väärtusteadvuses küll olulisel kohal materiaalne turvalisus, kuid selle kõrval on kasvanud enesearengu- võimaluste hindamine. Eesti ühiskonna väärtushinnangute edasiste suundumuste seisukohalt võib määravaks sotsiaalse ja majandusliku keskkonna turvalisuse ja heaolu tõusu (Tammpuu 2002).

2003. aasta uuringud (vt Vihalemm 2003) näitavad, et Eestis elavatel inimestel on valdavalt materialistlikud väärtused, kuid märgata on ka postmaterialistlikke tendentse. Võrreldes 1991. aastaga on tehnika areng kahanenud ning suurenenud on keskkonna tähtsus ning hedonistlikud väärtuste olulisus (meeldiv, huvitav ja mugav elu, kaunis maailm). Üks sellise tähelepaneku põhjuseid võib olla näiteks domineermise ja enesekehtestamise vajaduse suurenemine koos ühiskonna stabiilsusega.

Demokratiseerumise ning majanduse stabiliseerumisega on Eestis toimunud teatud nihked kindlusväärtuste ja postmaterialistliku väärtusorientatsiooni suunas (Eesti Inimarengu Aruanne 1999). Marju Lauristin ja Triin Vihalemm väidavad, et Eestis ei ole postmaterialistlikud väärtused valdavad mitte ainult noortel, vaid ka keskealistel inimestel (Lauristin & Vihalemm 1997: 250). Võimalik seletus väärtushinnangute muutustele postmaterialismi poole on sümbolilise keskkonna muutus, kus mõjule on pääsenud läänelikud sümbolid, elustiil ja tarbimiskultuur, postmaterialistlikke väärtusi toetavad ka mõjukad sotsialiseerijad – meedia ja reklaam. Samas väidab poliitika-teadlane Samuel Huntington, et on naiivne arvata, et mitte-läänlased „läänestuvad“ Lääne kaupade omandamise läbi. Ta toob näiteks 1970. ja 1980. aastad, kui ameeriklased tarbisid miljoneid Jaapani autosid, televiisoreid ja kaameraid, ilma et see oleks neid kuidagi „japaniseerinud“ (Huntington 1999: 79).

Samas, kuna suur osa inimestest on ikka veel elamas vaesuses ja tunneb puudust igapäeva tarvetest, võib eeldada, et ka materialistlikud väärtused ei kao ja nende osakaal ühiskonnas suureneb. Seda toetab Ingleharti väide, et alates dramaatilisest pöördest demokraatia suunas 1991. aastal ei ole endise Nõukogude Liidu riikide inimesed muutunud edukamaks, õnnelikumaks, usaldavamaks, sallivamaks ega jõudnud materialistlikest väärtustest kaugemale (Inglehart 2002: 91-92). Ka Rein Taagepera (2002) mainib oma kõnes, et nurin elu üle, kõva töö ja tulu tähtsustamine, kuulekus ja tugeva juhi aktsepteerimine on need väärtushinnangud, mis eestlasi iseloomustavad.

Suured sotsiaalsed muutused loovad paljudele inimestele uusi võimalusi ja väljakutseid, lõhestades samal ajal ühiskonda (Chouliaraki & Fairclough 1999: 3). Eesti praegust olukorda illustreerib ilmekalt Marju Lauristi öeldud lause: “Elulaadi ja

olmekeskkonna “läänestumine” on suurele osale rahvast, eriti selle nooremale, energilisemale ja linnastunud osale meeldivam vabaduse vili ja teisele osale kõige kibedama ilmajäetustunde allikas” (Lauristin 2002: 47). Kultuurilist ja sotsiaalset killustatust võib pidada tarbimisvabaduse tulemuseks. Majanduslik kasv, avatus läände ja kiire põlvkondade vahetus edendavad postmaterialistlikke väärtusi, samuti loovad majanduslik ja sotsiaalne piiratus ning kasvav ebakindlus aluse tugevale materialistlikule orientatsioonile. Postmaterialistlike ja materialistlike väärtuste üheaegne eksisteerimine annab tunnistust erinevates elukvaliteetides kooseksisteeriva pluralistliku ühiskonna kihistumisest.

Kokkuvõtvalt võib väita, et sarnaselt teistele siirdeühiskondadele on Eesti keerulise väärtusstruktuuriga, kuna siin eksisteerivad üheaegselt nii postmaterialistlikud kui ka materialistlikud väärtused. Seetõttu kehtivad siin mõlemad Ingleharti kultuurilist nihet seletavad hüpoteesid. Kuigi sageli tuntakse puudust elementaarsetest ellujäämiseks vajalikust, pole inimeste väärtushinnangutes olnud mitte loomulikku arengut, vaid sotsialiseerumise käigus on eestlased „ära õppinud“ läänemaailmas valitsevad suundumused.

Eesti sotsiokultuurilist konteksti iseloomustavad postmaterialistlike ja materialistlike väärtuste üheaegne eksisteerimine. Seda põhjustavad läänelike sümbolite, elustiili ja tarbimiskultuuri pealetung ühelt poolt, ning suure osa elanikkonna majanduslik ebakindlus teiselt poolt. Samasuguseid tendentse võib eeldada organisatsiooni tasandil, kuna on suur tõenäosus, et samalaadsed protsessid toimuvad ka organisatsioonis. Kuigi organisatsioonid on selgepiirilised, juhitavamad ning homogeensemad, on ettevõtte töötajad samaaegselt ühiskonna liikmed, kes toovad organisatsiooni oma väärtushinnangud.

1.3. Organisatsiooni väärtused ja nende (ümber)kujunemine

Käesolev peatükk annab ülevaate organisatsiooni väärtuste käsitlestest organisatsiooni- ja juhtimisteoreetikute poolt. Analüüsi fookuses on organisatsiooni väärtuste kujunemisprotsessi individuaalne ja kollektiivne aspekt. Analüüsitakse kahte koolkonda – organisatsiooni väärtusi kui töötajate väärtuste summat ning organisatsiooni väärtusi (kollektiivse) organisatsioonikultuuri osana.

1.3.1. Organisatsiooni väärtused

Organisatsiooni väärtustele lähenemised võib tinglikult jagada kaheks. Ühed autorid vaatlevad organisatsiooni väärtusi kui töötajate tõekspidamiste ja väärtushinnangute summat. Näiteks Nicolas Ind on väitnud, et organisatsioonikultuur on organisatsiooni töötajate tõekspidamised, ideoloogia, väärtused, uskumused, oletused, ootused, hoiakud ja normid. Organisatsioonikultuur on selle liikmete uskumuste ja ootuste kogum“ (Ind 2001). Ka Padaki (2000) leiab, et indiviidide hulka, mis moodustab organisatsiooni, võib vaadelda kui individuaalsete väärtussüsteemide kogumit. Sellest moodustub nn väärtuste ühisosa, mida võibki nimetada organisatsiooni väärtussüsteemiks.

Samas on autori arvates ekslik jätta arvestamata juhtide tõekspidamisi, organisatsiooni missiooni ja traditsioone, mis kõik mõjutavad organisatsiooni väärtusi. Seega oleks vale vaadelda organisatsiooni väärtusi pelgalt töötajate väärtushinnangute summana, vaid neid tuleks käsitleda kui ühiselt jagatud kollektiivseid väärtusi. Autor nõustub teise lähenemisega, mida käsitleb näiteks Schwartzi (1999) teooria, mis väidab, et individuaalsed väärtuseelistused on nii jagatud kultuuri kui ka isikliku elukogemuse tulem. See võimaldab seletada väärtushinnangute erinevusi ühe kultuuri või ühiskonna sees, nt sotsiaal-demograafiliste gruppide lõikes. Seda käsitlest võib üle kanda ka organisatsioonide tasandile, kus ettevõtteid võiks võrrelda mikroühiskondadega, millel on oma väärtussüsteemid. Antud teooria on käesolevas töös lähtepunktiks võetud.

Seega, väärtused on üks osa organisatsioonikultuurist, mida võib käsitleda nähtamatu jõuna, mis kujundab organisatsiooni juhtimisstiili ja liikmete igapäevast käitumist ning määrab, kuidas organisatsioon toimib ja kuidas ta väljapoole paistab (Vadi 2000b: 85).

Organisatsioonikultuur on määratletav kui peamised tõekspidamised, mis on organisatsioonis kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ning sisemises koosteguvuses ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise (Schein 1992).

Maailmas on enimlevinud kaks organisatsioonikultuurialast käsitlusviisi: funktsionalistlik ehk objektiivne (Edgar. H. Schein, Terrance E. Deal, Allan R. Kennedy) käsitlusviis, mille kohaselt koosneb organisatsioonikultuur väärtustest, tõekspidamistest, hoiakutest ja käitumisviisidest, mis omandatakse organisatsioonis väliskeskkonnaga suheldes ja sisemises koosteguvuses (Schein 1992:12 ref. Kulm 2000). Funktsionalistid näevad neid kui elemente, mis loovad organisatsioonikultuuri ning millega on võimalik manipuleerida ja mida on võimalik kontrollida viisil, mis mõjutab organisatsiooni saavutusi ja väljundeid.

Interpreteeriva suuna esindajate (Michael E. Pacanowsky, Nick O'Donnell-Trujillo, Linda Smircich) arvates tähendab organisatsioonikultuur organisatsiooni ennast ehk organisatsioon oma protsesside ja mõtlemisega ongi organisatsioonikultuur (Smircich 1985; ref. Kulm 2000). Interpreteeriva käsitlusviisi esindajad pööravad peamist tähelepanu organisatsioonis toimivale kommunikatsiooniprotsessile ja sellele, kuidas organisatsiooni liikmed mõistavad ettevõttekultuuri (Kulm 2000). Ei saa üheselt öelda, et antud töö lähtub ainult interpreteerivast või funktsionalistlikust käsitlusviisist. Põhiline erinevus kontseptsioonide vahel ilmneb lähenemises, kas väärtused on kujundatavad „ülevalt poolt“ või mitte. Funktsionalistlik käsitlusviis on küll väärtustega rohkem seotud, kuid lähtub sellest, et väärtusi saab ja tuleb kujundada juhtkonna poolt. Samas on antud töö raames selgunud, et selline lähenemine tekitab tegelikkuses mitmeid probleeme.

Organisatsioonikultuur on mitmetasandiline. Organisatsiooni tasandil vaadatuna on unikaalne organisatsioonikultuur oluline konkurentsieelis (Kotter & Heskett 1992 ref. Robert & Wasti 2002: 544). Indiviidi tasandil võimaldab organisatsioonikultuur anda

indiviidi arusaamistele organisatsioonist tähenduse ja seaduspärasuse (Kristof 1996 ref. Robert & Wasti 2002: 545). Samas on oluline märkida, et kuna indiviidi ja organisatsiooni väärtused mõjutavad organisatsiooni erineval viisil, oleks eksitav indiviidi ja organisatsiooni tasandi väärtusi samastada. Seetõttu ongi antud bakalaureusetöös vaadeldud eraldi peatükkides nii organisatsiooni ja indiviidide väärtusi.

Organisatsioonikultuuri temaatikas pole ühtseid paradigmasid välja kujunenud ning teadlased pole leidnud ühest organisatsioonikultuuri definitsiooni. Kuna väärtusi peetakse organisatsioonikultuuri tuumikuks, on autor töös lähtunud John Petersi (1993) lähenemisest tuleneva definitsiooni edasiarendusest, et organisatsioonikultuur on tuleb organisatsiooni liikmete väärtustest, mida mõjutavad organisatsiooni väärtused ja ümbritsev keskkond. Seega kujuneb organisatsioonikultuur indiviidi, organisatsiooni väärtustest ja keskkonnast.

1.3.2. Organisatsiooni väärtuste rakenduslikud käsitlused

Organisatsioonide rahvusvahelistumine on muutnud oluliseks rakendusühtsuste valdkonnaks väärtuste ja organisatsioonikultuuri vahelised seosed.

Kui 1980ndatel levis arusaam, et ettevõtte funktsioneerimiseks on vajalik vaid 3 S-i (strateegia, struktuur ja süsteemid) olemasolu ning väärtused pole olulised, siis 1990ndatel on jõutud järeldusele, et ettevõtte pikaajalisuse ja efektiivsuse võtmesõnaks on organisatsiooni väärtussüsteem, mis stabiliseerib juhtimist ja muudab selle järjekindlamaks (Padaki 2000).

Empiirilised uuringud on tõestanud, et teadlikult arendatud organisatsioonikultuur arendab töötajate ühtekuuluvustunnet, organisatsioonile pühendumist, organisatsiooni stabiilsust ja ka töötajate rahulolu organisatsiooniga. Väärtuste abil toetab organisatsioon oma eesmärkide saavutamist, eristatakse konkurentidest, juhitakse töötajate käitumist ning määratletakse, milline on oodatav käitumine ja mis väärivad tasustamist.

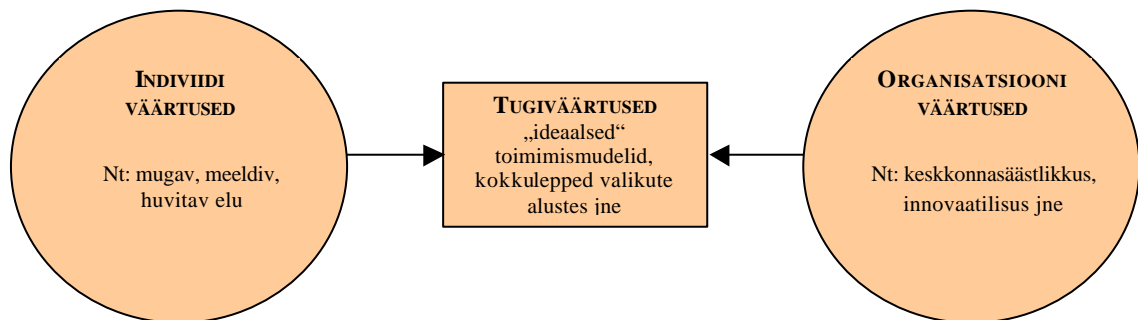
Organisatsiooni väärtused on kujundatavad ja väljendatavad mitmel ettevõtte tasandil. Paljud autorid on leidnud seoseid organisatsiooni väärtuste, juhtimise efektiivsuse ja struktuuri vahel (Padaki 2000). Väärtusi käsitletakse ka ettevõtte visiooni (Ciulla 1999: 169), missiooni (Lemon & Sahota 2003: 2) ning eesmärkide ja strateegia (Connor & Becher 1979: 79; Churchill et al. 1990: 48; Padaki 2000; Raynor 1998: 368) püstitamise alustalana. Samuti on mitmed teoreetikud (nt Sung 2002: 10) rõhutanud, et vaid **tegevus** annab väärtustele sisu ja tähenduse, ilma tegevuseta on identifitseeritud väärtused pelgalt sõnad. Kui organisatsiooni põhiveendumused oma püüdlustest ja tegevusest väljenduvad ettevõtte tegevuses, võib neid nimetada organisatsiooni väärtusteks.

Tegevuse olulisust väärtuste määratlemisel illustreerib see, et mõned autorid on väitnud, et ühiste väärtuste identifitseerimine modernses pluralistlikus ühiskonnas on mõttetu ja erinevate personaalsete vaadete tõttu võimatu. Siiski on võimalik luua “põhiväärtused”, mida aktsepteerivad kõik inimesed hoolimata erinevatest kultuuridest ja religioonidest. Näiteks loodi 1994. aastal kristlaste, moslemite ja juutide rahvusvahelise äritegevuse eetikakoodeks, mis paneb paika neli põhiväärtust: õiglus, vastastikune austus, usaldus ja ausus (Murray 1997).

Ühiskonnas teatud väärtuste eelistamist näitab seegi, et 70% maailma ettevõtetel on sõnastatud sarnased väärtused: sagedamini esineb innovaatus, kvaliteetsus, kliendi-kesksus, ausus jms (Ind 2001). See tõestab, et baasväärtuste ring ei ole lai, vaid oluline on see, et kuidas väärtusi defineeritakse ning nende järgi tegutsetakse.

Eeldusel, et väärtused on organisatsioonikultuuri üks osa, võib organisatsioonikultuuri ja väärtuste käsitles tinglikult eristada nn abstraktsemat suunda (Rokeachi põhine väärtuste- ja kultuurikäsitus), mille järgi väärtused on pigem ideaal, teatav abstraktsioon; ja teist nn tegevuslik-normatiivset suunda (Hofstede-põhine väärtuste- ja kultuurikäsitus), mille järgi väärtused väljenduvad tegevuste kaudu, andes organisatsiooni (tegevus)normidele teatud mõtestatuse. Väärtuste toomist organisatsiooni- ja juhtimisteooriatesse võib käsitleda kui sihiratsionaalsuse paradigma asendumist väärtusratsionaalse paradigmaga.

Padaki (2000) püüdis siduda Rokeachi teooriat organisatsiooniteooriaga ning leidis, et Rokeachi väärtuseid on võimalik rakendada ka ettevõtete kontekstis. Sarnaselt Rokeachile eristas ta ettevõtte püsiväärtusi (nt panustamine elukvaliteedi parandamisse ühiskonnas; sotsiaalse õigluse saavutamine jne) ning tugiväärtusi (pidev toodete ja teenuste uuendamine ja parandamine; juhtimise läbipaistvus jne). Seost on kujutatud graafiliselt joonisel 3.



Joonis 3. Organisatsiooni ja indiviidi väärtuste liitepunkt tugiväärtuste näol

Tegevusest ja normidest lähtuvate organisatsiooni väärtuste käsitlustes pööratakse põhilist tähelepanu töötajate väärtusorientatsioonidele. Üheks keskseks teemaks on töötajate lojaalsus. Näiteks Daniel Katz ja Robert Kahn (1966: 54) vaatlevad lojaalsust kui sümboolset väärtust. Lojaalsuse tunnused on järgmised (Katz & Kahn 1966: 55 ref. Vadi 1999: 81):

- (1) organisatsiooni liige peab olema truu oma organisatsioonile ega tohi teise organisatsiooni deserteerida. See väärtus on suunatud organisatsiooni säilitamisele;
- (2) Organisatsiooni liige peab toetama organisatsiooni eesmärke ja ideoloogiat;
- (3) Lojaalsuse nagu teistegi moraalsete väärtuste funktsiooniks on organisatsiooni eesmärkide ja nende saavutamise viiside kaitsmine. Väärtused annavad võimaluse eesmärkide interpreteerimiseks ja neist arusaamiseks.

Teine aspekt, millele töötajate väärtusi uurides rõhku pannakse on üldiste ja tööga seotud väärtuste suhestamine. Kirjanduse põhjal eristatakse üldiseid väärtusi ja väärtusi, mis seonduvad teatud eluvaldkonnaga (Roe & Ester 1999: 4). Paljud teadlased leiavad, et üldised väärtused korreleeruvad sisu poolest tööväärtustega (nt

Schwartz 1999; Ros et al. 1999; Furnham 1987), kuid pole leitud ühest vastust, kuidas töö- ja üldised väärtused teineteist mõjutavad. Näiteks Dov Elizuri ja Abraham Sagie (1999: 74) Iisraeli ettevõtetes juhtide ja töötajate seas läbiviidud uuringute põhjal võib väita, et tööväärtused tulenevad üldistest väärtustest ning Robert Roe ja Peter Esteri (1999: 4) empiirilised uuringud on näidanud, et väärtustel on kindel kognitiivne struktuur, millest tulenevalt on sarnane ülesehitus üldistel ja tööväärtustel. Siit võib teha järelduse, et üldised ja tööväärtused on sarnased.

Sarnaselt üldistele väärtustele on ka tööväärtusi püütud kategoriseerida ja liigitada. Maria Ros, Shalom Schwartz ja Shoshana Surkiss pakuvad välja järgmise liigtuse: (1) tulemustele orienteeritud tööväärtused (nt kõrge palk) ja (2) käitumuslikud tööväärtused (nt inimestega koos töötamine) (Ros et al. 1999: 54). Elizur ja Sagie (1999: 75) leiavad, et väärtusi võiks liigitada ka (1) modaalsuse järgi (nt kas väärtused on kognitiivsed, afektiivsed või materiaalsed) ja (2) süsteemi-saavutuse seotuse alusel (nt kas preemiad on seotud ülesande sooritamise).

Käesolev bakalaureusetöö lähtub eeldusest, et tööga seonduvad väärtused on olulised, kuna mitmetest uuringutest (nt Roe & Ester 1999) on selgunud, et nendega on seotud indiviidi käitumisviisid, sealhulgas tööturul osalemine, karjääri valik ning töösooritus. Samuti leiavad Meglino ja Ravlin (1998), et organisatsioonis mõjutavad käitumist enim tööväärtused, kuigi suur mõju on ka laiematel üldistel väärtustel (Parkers et al. 2001). Seega võib “kultuurilist nihet” märgata ka tööväärtuste muutumises. Tööväärtuste hulgas on “materialistlikud” väärtused vahetunud “postmaterialistlike” väärtustega, seda eriti nooremate, kõrgemalt haritud töötajate seas, kes soovivad suuremat autonoomiat ning osaleda otsustusprotsessides (Harding & Hikspoors 1995: 443).

Kokkuvõtvalt võib väita, et vaatamata paljude autorite arvamusele, et organisatsiooni väärtused on vaid töötajate väärtushinnangute summa, on autor veendumusel ning töös lähtunud teooriast, et organisatsiooni väärtused on kollektiivselt jagatud väärtused, mis kujunevad organisatsiooni sees.

Teine oluline järeldus on see, et indiviidide töö- ja üldised väärtused on sarnased, mis viitab sellele, et ühiskond mõjutab läbi inimeste organisatsioonikultuuri ja väärtusi.

Oluline esile tõsta, et tööväärtustes on toimumas nihe materialistlikest väärtustest postmaterialistlike suunas. Inimeste töö motivaatoriks pole ainult palk, vaid sissetuleku ja staatuse kõrval väärtustatakse üha enam vaba aega ja sõpru.

1.3.3. Organisatsiooni ja indiviidi väärtuste konflikti olemus ja selle lahendamine

Organisatsiooni väärtustel võib ettevõttes olla suur toetus, kuid samas võivad need olla töötajates nõrgalt kinnistunud. Organisatsiooni analüüsi käigus peaks leidma konsensuse organisatsiooni väärtuste seas ning uurima organisatsiooni struktuure ja protsesse, mis võiksid seletada väärtuste tugevat poolehoidu või nõrka kinnistumist.

Siinkohal on võimalik eristada kahte koolkonda. Ühed autorid lähtuvad organisatsiooni ja töötajate homogeensetest väärtustest. Selle seisukoha tuntuimateks esindajateks on Thomas Peters ja Robert Waterman, kes rõhutavad korduvalt tugevat organisatsioonikultuuri ja ühiselt jagatud väärtusi kui ideaalset seisundit organisatsioonis. Refereerides Philip Selznicki, väidavad Peters ja Waterman (1982: 290), et kõige olulisem on homogeense personali kujundamine. Ka Churchill jt (1990: 65) kinnitavad, et tugeva organisatsioonikultuuri abil on võimalik kujundada töötajate hoiakuid ja tegevusi. Homogeense väärtuskäsitluse heaks näiteks on Eesti telekommunikatsioonifirma Tele 2, kus kord kvartalis raporteeritakse peakorterisse kõigi töötajate sobivusest Tele 2 ametlikele väärtustele. Need, kes ametlikele väärtustele ei vasta, peavad organisatsioonist lahkuma (Peterson, 2003).

Väärtuskonfliktide temaatikat uurinud Kristof (1996) väidab, et organisatsioonikultuuril on oluline roll indiviidi-organisatsiooni sobivuse (*person-organisation fit*) loomisel (Robert & Wasti 2002: 545; Peters & Waterman 1982). Selleteemalised uuringud on näidanud, et töötaja ja ettevõtte “iseloomude” sobivus on oluline mõlemal tasandil. “Madal sobivus” tekib olukorras, kus individid peab oluliseks neid väärtusi, mida tema ettevõtte ei väärtusta. Samasugune nähtus esineb ka situatsioonis, kus individid tähtsustab teatud väärtusi (näiteks individualismi), kuid usub, et organisatsioonikultuur toetab vastupidiseid tõekspidamisi (näiteks kollektivismi). Oluline on siinkohal märkida osade autorite arvamust (nt Willmott 1993: 523), et olukorras, kus individid tunnetab enda ja organisatsiooni väärtuste konflikti hakkab ta

töökoha kaotamise või karistuse saamise (Kraimer 1997: 440) hirmus ennast „distsiplineerima“. Bagraim (2001) leiab, et indiviid ei ole tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõttes autonoomne ega vaba, kui ta ei saa valida väärtusi, mille järgi ta tegutseb. Samas kõrge väärtuste sobivuse korral paraneb töösooritus ja tööga rahulolu (Kraimer 1997: 427).

Bowen, Ledford ja Nathan (1996) väidavad, et inimesi hakatakse aina enam värbama organisatsiooni väärtustele tuginedes (Robert & Wasti 2002: 560). Viimast väidet toetab Schneideri ASA (*Attraction (külgetõmme) – Selection (valik) – Attrition (hõõrdumine)*) mudel, mille kohaselt inimesed on huvitatud ettevõtetest (ning seetõttu tahavad nendega liituda), kuhu nad arvavad, et nad „sobivad“. Teisisõnu, see, kas inimene kandideerib teatud töökohta ja võtab tööpakkumise vastu, sõltub sellest, mil määral indiviidi ja organisatsiooni väärtused ja iseloomud sobivad (Dickson et al. 2001: 202; Parkers et al. 2001: 101). Seda võib nimetada esimeseks mudeli komponendiks – külgetõmbeks.

Mudeli teises, valiku etapis kutsub organisatsioon kandidaatide seast tööle need, kes arvatavasti „sobivad“ ettevõttesse ning toimub teine väärtuste võrdlemine. Seejärel need, kes ühinevad organisatsiooniga ning leiavad, et nad ei sobi sinna, lahkuvad suure tõenäosusega (kas vabatahtlikult või sunniviisiliselt) ning otsivad uue töökoha (toimub hõõrdumine). Seega muutuvad ettevõtted homogeensemaks.

Homogeenset väärtuskäsitlust on palju kritiseeritud. Näiteks väärtuste konflikti uurinud Paul Griseri (1998) leidis, et on ebaõige lähtuda eeldusest, mille kohaselt peaksid kõigil organisatsiooni liikmeil olema sarnased väärtused. Käesoleva töö autor nõustub, et organisatsiooni ja indiviidi väärtuse vahel on seos, kuid väärtuste nihkega postmaterialismi suunas muutub töös ja värbamispoliitikas tasuvus vähemoluliseks. Eeldatakse, et postmaterialistlike väärtuste levikuga kerkivad töö kõrvale rida muid väärtusi – huvitavad väljakutsed, töökeskkond jne. Seetõttu ei saa praktikas lihtsustatud radikaalset mudelit rakendada. Sellele toetudes lähtub antud töö heterogeensest väärtuskäsitlusest.

Organisatsioonis tekkivatele väärtuselistele pingetele või konfliktidele on mitmed põhjused. Üheks selliseks võib olla väärtuste **(1) puudulik, liiga abstraktsele**

tasandile jääv määratlemine. Seetõttu on väärtuste mõistmiseks oluline, et iga ettevõtte defineeriks, mida tähendab teatud väärtus konkreetse organisatsiooni jaoks. Sellest tulenevalt on väärtuste konflikti lahendamises (ning konflikti ennetamiseks) primaarne väärtuste, nende sisu ja tähenduse kommunikatsioon.

Heaks näiteks on Nicolas Indi (2001) uurimus, mille kohaselt vaid 1/3 Euroopa ettevõtetest kommuniqueerivad oma väärtusi ja muid identiteedielemente ka töötajatele. Bennis (1997) väidab, et ainus viis, kuidas väärtusi saab jagada ja ettevõtte sissepoole levitada, on luua sellest tähendus kõikidele töötajatele (de Chernatony 2001). Teisisõnu on tippjuhtkond valel teel, kui nad arvavad, et väärtuste üleskirjutamisest piisab – see on vaid algus, kuid töötajad peavad leidma väärtustes enda jaoks tähenduse.

Kuna väärtustel on abstraktne kuju (ibid.), võivad inimesed sageli väärtusi interpreteerida erinevalt. Näiteks, kui tippjuhtkond leiab, et ettevõtte üks väärtusi peaks olema professionalism, siis üks töötaja võib seda tõlgendada hästi informeeritud olemisena, teine aga kliendile kiire ja täpse info andmisena. Üks professionalism väärtuse mitmeti mõistmise põhjusi on see, et sõnu defineeritakse erinevates olukordades erinevalt. Seetõttu on oluline, et ettevõtte väärtuste väljatöötamisel antakse väärtustele lisaks nimetusele ka sisu ning selle tähendust kommuniqueeritakse kõikidele töötajatele.

Väärtuskonflikti võib põhjustada **(2) töötajaskonna vähene osalemine väärtuste määratlemisel ja lahtimõtestamisel.** Organisatsioonides, kus töötajaid ei kaasata väärtuste loomise protsessi, toimub nn väärtuste importimine, kus eeldatakse, et töötajad võtavad omaks tippjuhtkonna poolt defineeritud väärtused. Kui tippjuhtkond ei kaasa töötajaid organisatsiooni väärtuste loomise protsessi, võib töötajatel olla raske käituda soovitud viisil, kuna neile on ettevõtte väärtused vastuvõetamatud.

Näiteks Nicolas Ind toob olulise probleemina esile selle, kui ettevõtte identiteet, sh põhiväärtuste kontseptsioon töötatakse välja konsultatsioonifirma poolt, on sageli suureks probleemiks see, et protsessi lõppedes kuulub see rohkem konsultatsiooni-büroole kui ettevõttele endale. Selle vältimiseks peaks väärtuste, missiooni ja visiooni väljatöötamisse olema kaasatud protsessi algusest saadik ka ettevõtte töötajad. Brändi

ja selle identiteedi väljatöötamise või muutmise protsessi tulemusi peaks kindlasti kommunikeerima ja selgitama ka ettevõtte töötajatele. Firma väärtuste muutmine saab olla edukas vaid siis, kui seda mõõdetakse (Ind 2001). Ettevõtte töötajate sidumine brändi uuendamisse ja kinnistamisse on sama oluline kui väärtuste, või tegelikult kogu brändi kommunikeerimine välistele sihtrühmadele.

1.3.3.1. Väärtuste kommunikatsioon organisatsioonides

Väärtuste konflikte ning nende lahendamistaktikaid seostatakse nii organisatsiooni kommunikatsiooni, tüübi (Dickson et al. 2001), arhitektuuri (Brickley et al. 2002) kui ka värbamispoliitikaga (Robert & Wasti 1999). Väärtuste kommunikatsiooni vahenditena on autorid pakkunud mitmeid erinevaid organisatsiooni elemente:

(1) organisatsiooni tüüp – Burns ja Stalker käsitlevad organisatsiooni väärtuste temaatikat seoses organisatsiooni tüübiga. Nad väidavad, et **mehhaanilistes organisatsioonides** saavad inimesed efektiivselt koostööd teha, kuna nad kõik nõustuvad reeglitega ning teavad, mis on kellegi tööülesanded (Dickson et al. 2001). Seega polegi organisatsiooni liikmetel oluline nõustuda ettevõtte väärtuste ja eesmärkidega. Töötajad on justkui mutrikesed süsteemis konkreetsete ülesannetega, kes ei pruugi alati mõista oma töö seost organisatsiooni eesmärkidega. Mehhaanilistes organisatsioonides on peamiseks väärtuseks lojaalsus organisatsiooni reeglitele ja sõnakuulelikkus ülemuste suhtes.

Seevastu **orgaanilistes organisatsioonides** on reeglid hägusemad ning tõenäoliselt on välja kujunenud mõned laialdaselt aktsepteeritud „õiged“ käitumisviisid, kuna töötajad on otsuste tegemises vabamad. Inimeste tööülesanded on rohkem laialivalguvad ja vastastikku sõltuvad. Ei rõhutada iga töötaja või allüksuse eesmärke, vaid nende asemel rohkem organisatsiooni terviklikke lõppeesmärke, missiooni ja strateegiat. Burns ja Stalker on veendunud, et ka orgaanilistes organisatsioonides saavad töötajad efektiivselt koostööd teha, kuna nad nõustuvad organisatsiooni üldiste väärtuste ja eesmärkidega isegi siis, kui nad ei ole nõus reeglite ja käitumisviisidega (Dickson et al, 2001). Orgaanilises organisatsioonis väärtustatakse pühendumist organisatsiooni eesmärkidele. Seega, mida mehhaanilisem on organisatsioon, seda rohkem on töötajate tegevused reguleeritud normide tasandil. Sellest võib järeldada, et väärtused

on olulisemad orgaanilistes organisatsioonides, kus reglementeerituse aste on võrreldes mehhaaniliste organisatsioonidega väiksem.

(2) arhitektuur – organisatsiooni töötajate soovitud ja oodatud viisil käitumise tõenäosuse suurendamine on võimalik läbi organisatsiooni arhitektuuri. Struktuur on tähtis nii ettevõttele kui ka organisatsioonis töötavale üksikisikule. See määrab paljuki iga inimese töö sisu, ulatuse ja mingil määral ka vastutuse; määrab inimesed, kellega iga päev kokku puututakse (kolleegid, ülemused) ja võimalikud karjääri arengud. Arhitektuur määrab, kas organisatsioonis soositakse näiteks individuaalsetlikku ja konkureerivat käitumist või kollektiivsust ja meeskonnatööd. On täheldatud, et hierarhilistes organisatsioonides, kus kasutatakse formaalset planeerimist, on töötajate käitumuslikud elemendid erinevad nendest, mida võib kohata avatud süsteemides.

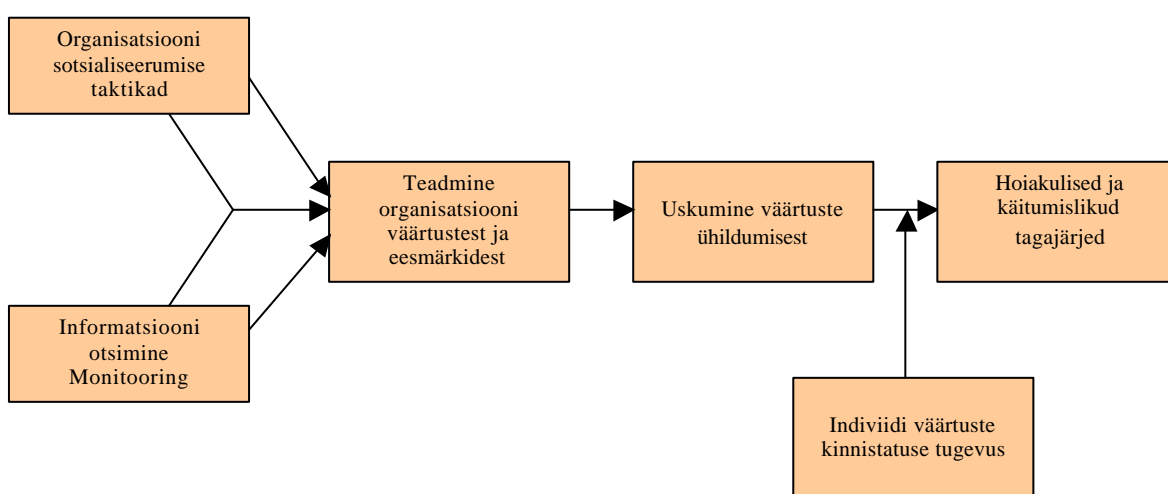
(3) värbamispoliitika ja koolitussüsteem – töötajate selekteerimine ja värbamine iseloomustab pigem homogeenset väärtuskäsitluse lähenemisviisi ning sotsialiseerumine pigem kontseptsiooni, mis aktsepteerib mitte-kattuvust töötajate ja organisatsiooni väärtuste vahel.

Indiviidi-organisatsiooni sobivuse lähenemine on indiviidile seotud positiivsete väljunditega (nt tööga rahulolu) ning ettevõttele lühiajalise kasulikkusega (nt madalamad käibekulud), kuid pikemaajaliselt muudab see ettevõtte personali homogeenseks ning võib pärssida innovatiivsust, loomingulisust ja muutustega kaasaminemist.

Tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtetes on väljakujunenud koolitus- ja sotsialiseerumisprogrammid ning motivatsioonisüsteemid, mis aitavad indiviidil sulanduda korporatiivkultuuri (Padcale 1985 ref. Bagraim 1997). Bagraim on veendunud, et organisatsioonikultuuri tugevdamisest saab kõige rohkem kasu tippjuhtkond, kuna paratamatult nõuab see väärtuste, normide, uskumuste ja ideaalide pealesurumist töötajatele, et saavutada konsensus tippjuhtkonna tegevustega.

Väärtuste kehtestamise võtab hästi kokku Maria Kraimeri (1997) sotsialiseerumise mudel (vt joonis 4). Louis (1980) defineeris organisatsiooni sotsialiseerumist

„protsessina, mille käigus individ hakkab väärtustama väärtusi, oskusi, oodatud käitumisviise ja teadmisi, mis on olulised organisatsiooni liikmeks olemisel“ (Kraimer 1997: 425). Sotsialiseerumisalased uuringud on näidanud, et selleks, et uus töötaja saaks täisväärtuslikuks organisatsiooni liikmeks, peab ta põhjalikult omandama mitmed organisatsiooni valdkonnad, sealhulgas organisatsiooni eesmärgid, väärtused, ajaloo, poliitikad jne. Kuna organisatsiooni väärtustel on tugev mõju liikmete tegevustele ja hoiakutele, on eriti oluline uurida, kuidas „uustulnukad“ õpivad ja aktsepteerivad organisatsiooni väärtusi ja eesmärgi.



Joonis 4. Sotsialiseerimise mudel (Kraimer 1997)

Sotsialiseerumise mudel põhineb arusaamal, et uued töötajad otsivad organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste kohta informatsiooni ettevõtte seniste töötajate monitooringu teel. Samal ajal kasutavad organisatsioonid mitmeid sotsialiseerumise taktikaid, näiteks mentoreid ja koolitusprogramme, et õpetada uutele liikmetele ettevõtte väärtusi ja eesmärgi (vt joonis 4). Vastupidiselt ASA mudelile väidab sotsialiseerumise mudel, et ettevõttel on võimatu värvata ainult neid inimesi, kes jagavad organisatsiooni ja seniste töötajatega samu väärtusi. Kuigi ASA mudelit toetavad mitmed uuringud, on selle üldine efekt väike, kuna ettevõttel on tänu demograafilistele näitajatele raske valida vaid neid töötajaid, kelle väärtused ühtivad ettevõtte omadega. Selle tulemusena on suur tõenäosus, et individid kogevad ettevõttes madalat väärtuste ühildumist (Kraimer 1997: 429).

Uus töötaja, kellel on tugevalt kinnistunud väärtused, mis ei ühti organisatsiooni omadega väljendab suure tõenäosusega negatiivseid hoiakuid ja käitumisviise, kuna ta tunnetab kognitiivset dissonantsi. Festingeri (1957) kognitiivse dissonantsi teooria väidab, et vastuolud inimese käitumise, emotsioonide ja/või kognitiivsete struktuuride (teadmiste, mõtete) vahel tekitavad ebameeldivaid pingeid, mida inimene püüab vältida (Rogers 1997). Dissonants tekib, kui indiviid vabatahtlikult käitub viisil, mis on tema tõekspidamiste vastu (Festinger 1957 ref. Kraimer 1997: 437). Sotsialiseerumise teooria on tihedalt seotud Festingeri kognitiivse dissonantsi teooriaga. Festinger pakub välja neli kognitiivse dissonantsi vähendamise võimalust organisatsioonis:

- (1) **Algupärase hoiaku muutmine**. Samas on ebatõenäoline, et uus töötaja oma hoiakuid muudab, kuna empiirilised uuringud on tõestanud, et hoiakuid ei muudeta, kui need on väga tugevasti kinnistunud ning erinevad vastuolus olevate väärtustega väga suurel määral. Samuti on see seotud Kelmani (1958) sotsiaalse mõju teooriaga, mis väidab, et hoiakuid ei muudeta, kui mõjuallikas pole indiviidile piisavalt atraktiivne.
- (2) **Vastuoluliste stiimulite tähtsuse vähendamine**. See strateegia võimaldab uuel töötajal vähendada dissonantsi taset seda tekitava stiimuli laimamise teel. Seega võib „uustulnuk“ oma käitumisviisi muutmise asemel kahjustada organisatsiooni imagot levitades kuulujutte töötajatele ja väljaspool ettevõtet olevatele inimestele. Kui organisatsiooni liikmed peavad ettevõtte imagot atraktiivseks (teisisõnu, kui nad arvavad, et inimesed väljaspool organisatsiooni väärtustavad ettevõtet), tahavad töötajad ennast suurema tõenäosusega identifitseerida organisatsiooniga, kuna see tõstab indiviidide enesehinnangut. On leitud, et töötajad, kelle väärtused erinevad suurel määral ettevõtte omadest näevad organisatsiooni imagot negatiivsena (Kramer 1997: 438-9).
- (3) **Esialgse hoiaku polsterdamine ehk algupärase väärtuste süsteemi tugevdamine**. Uuringud on näidanud, et kui inimesed tunnevad, et nende oluline väärtus on „ohus“, püüavad nad seda tugevdada, rakendades käitumisviise, mis tulenevad sellest väärtusest.

(4) Lahkumine dissonantsi tekitavast situatsioonist. See kehtib eriti valdkondades, kus on suur tööturg ning oma ala suurte spetsialistide ja ekspertide puhul. See strateegia on taas seotud Schneideri ASA teooriaga, mille kohaselt inimene lahkub organisatsioonist, kui ta tunnetab väärtuste konflikti.

Kokkuvõtvalt võib väita, et neljast väljapakutud strateegiast kasutab enamik uusi töötajaid kolme viimast - vastuoluliste stiimulite tähtsuse vähendamist, esialgse hoiaku polsterdamist või ettevõttest lahkumist (Kraimer 1997: 440). See tõestab veelkord väidet, et väärtused, nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil on suhteliselt püsivad ning neid on väga raske muuta. Vaatamata suurtele ühiskonna muudatustele on ka organisatsioonikultuur seeläbi suhteliselt püsiv. Viimast väidet toetab ka Schwartzi teooria, mis väitis, et organisatsioonikultuur on kompleksne ja mitmetasandiline süsteem ning seda on väga raske muuta (vt Schein 1992).

Ei saa teha otseseid järeldusi, et väärtuste ühildamine tuleneb otseselt sotsialiseerumisest, kuna see meetod eeldab, et sotsialiseerumise taktikate abil on võimalik muuta indiviidi väärtuste struktuuri. Sageli ei ole see võimalik, kui indiviidil on tugevalt kinnistunud väärtused ning konflikt indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahel on väga suur. Sotsialiseerumise taktikad on indiviidile organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide õpetamise vahendid, misjärel indiviid kognitiivselt otsustab, kas ta nõustub või ei nõustu õpitud väärtustega.

1.3.4. Juhi roll organisatsiooni väärtuste kujundamisel

Nagu eelnevast võib järeldada, on organisatsiooni väärtuste süsteemi juhtimine oluline strateegiline ülesanne. Kaasaegsed organisatsiooniteoreetikud väidavad tihti, et liidrite ülesanne on organisatsiooni kultuuri juhtimine, mis mõjutab eesmärgi saavutamist rohkem kui formaalne organisatsioon.

Paljud juhtimisteoreetikud on vastandlikel arvamustel, kas organisatsioonid tegelevad tänapäeval ka oma „pehme“ külje arendamisega. Kui veel 1960ndatel leiti, et juhtide ülesanneteks on ettevõtte efektiivsuse tagamise kõrval ka moraalne/eetiline komponent ning et juhtide rolliks oli lisaks organisatsiooni kasumlikkusele ka

moraalsete väärtuste ja eetika standardite sisendamine töötajatesse (Mautz & Sharaf 1961 ref. Dickson et al. 2001: 197-8), siis viimastel aastatel on juhtimises moraalne-/eetiline külg tahaplaanile jäänud ning juhte nähakse peamiselt ettevõtte produktiivsuse kindlustajatena (Cohen, 1995 ref. Dickson et al. 2001: 198; Peters & Waterman 1982: 279). Väidetavalt peavad aga veel tänapäevalgi paljud juhid väärtusi organisatsiooni "pehmeks" pooleks, millele ei pöörata erilist tähelepanu ning ei mõisteta, et kaasajal on nende ülesanne juhtida eelkõige mitteformaalset organisatsiooni ja jälgida, et organisatsiooni kaks poolt poleks omavahel vastuolus. Samas julgeb autor väita, et Eestis on pigem vastupidine tendents. Järjest enam pööratakse ettevõtetes tähelepanu organisatsioonikultuuri arendamisele, luues eetika-standardeid, sõnastades väärtusi, missioone ja visioone, püütakse luua ühtseid väärtussüsteeme.

Erinevalt Dicksonile leiab Ciulla (1999), et vaatamata eetilise/moraalse rolli vähendamisele mängivad juhid olulist rolli organisatsiooni väärtuste loojate või edastajatena. Schein (1992: 27) väidab, et väärtused, mis algselt olid juhi omad, muutuvad ajapikku jagatud väärtusteks. Tuginedes mitmetele empiirilistele uuringutele lisavad Dickson jt (2001), et väärtuste kujunemisel on lisaks juhtidele suur osakaal ka organisatsiooni asutajatel. Ta väidab, et nii asutajad kui ka esimesed juhid toovad ettevõttesse oma isiklikud väärtused, mis mängivad määravat rolli organisatsiooni strateegia, struktuuri, kliima ja kultuuri määratlemisel.

Seda lähenemist arendab edasi Schein (1985: 317), kes leiab, et juhtimise ainulaadne ja põhiolemuslik ülesanne on kultuuriga manipuleerimine. Seega üritab tippjuhtkond esitada oma eesmärged kõikide organisatsiooni liikmete poolt jagatud tõekspidamistena (Bagraim 1997). Schein (1992) esitab selle protsessi tõestuseks kolm erinevat näidet. Ta täheldab, et asutajad valivad ettevõtte töötajaid, kelle iseloomud ja demograafilised näitajad on sarnased. Schein kirjutab (1992: 224): „Selle esimese kümnenääd jooksul värbab organisatsioon ainult niisuguseid inimesi, kes sobivad (asutaja) eelistustega ja on nõus töötama organisatsioonis ka ajal, mil see võib olla frustreriv“. Teisisõnu valivad juhid ettevõttesse tööle inimesed, kes jagavad nende väärtusi ja visiooni organisatsioonist. See lähenemine sarnaneb eelpool mainitud Schneideri ASA mudelile, kes lisab, et organisatsiooni esimestel aastatel teevad juhid ettevõtte

struktuuri ja poliitikaid puudutavaid otsuseid lähtuvalt oma iseloomujoontest ja äranägemisest, mis on õige, mis vale (Dickson 2001: 201-2).

Tuginedes väärtuste teoreetikutele, kes seostavad väärtusi käitumisega ning väidavad, et just tegevus annab väärtustele sisu ja tähenduse, on oluline pöörata tähelepanu mitte sellele, mida juht väärtustab, vaid sellele, kuidas ta neid väljendab (nt Peters & Waterman 1982: 287). Seejuures on oluline märkida, et empiirilised uuringud (nt Ciulla 1999: 166) on näidanud, et inimesed, sh organisatsioonide tippjuhid ei käitu tihti oma väärtustest lähtuvalt.

Samas pakub Ciulla (1999) välja, et ainuke viis teada saada, kas juhi väärtustel on mõju, on seostada tema väärtusi tegudega. Ta leiab, et silmakirjalikkus on väärtuste ja tegude kokkusobimatuse ekstreemseim vorm. Silmakirjalikud inimesed või organisatsioonid väljendavad tugevaid moraalseid väärtusi, mida nad tegelikult ei kanna ning tegutsevad vastupidiselt nendele väärtustele. Näiteks ettevõtte, mis reklaamib end „rohelisena“ müües samal ajal tooteid, mis ei ole loodussäästlikud, on silmakirjalik (Ciulla 1999: 169).

Teine probleem väärtuste ja tegude sidususega on nn moraalne vaikimine, st et „moraalselt vaikivad“ juhid tegutsevad ja räägivad vaatamata oma väärtustele selliselt, nagu neil poleks kindlaid moraalseid väärtusi. Ciulla (1999: 169) toob selle nähtuse üheks põhjuseks juhtide saamatuse või julguse tegutseda vastavalt oma väärtustele. Samuti võib põhjusena näha liigset koormatust või laiskust.

Kolmanda kitsaskohana organisatsiooni juhtide ja nende väärtustega seonduvaga võib välja tuua selle, kui ettevõtte juhid käituvad ja tegutsevad vastavalt väärtustele, mida nad ei ole eelnevalt organisatsiooni teistele liikmetele selgitanud. Teisisõnu on puudulik või puudub üldse väärtuste sisekommunikatsioon, mis peaks olema väärtuste kommunikatsioonis primaarne.

Nende kolme näite põhjal võib teha järelduse, et juhtide väärtused mõjutavad organisatsiooni väärtusi, kui nad väljenduvad erinevates poliitikates ja tegudes. Juhi ja organisatsiooni väärtustel on teineteisele vastastikune mõju. Ühelt poolt on viis, kuidas juhid mõjutavad organisatsiooni väärtusi näha nii organisatsiooni missioonis, visioonis

ja ka otsustusprotsessis, kuid kõige rohkem juhtide enda käitumises. “On peaaegu kindel, et otsuste tegemine on mõjutatud otsuste tegijate väärtustest” (Connor & Becher 1979: 78). Teisalt mõjutab juhtide väärtusi ja tegusid ettevõtte ajalugu ja organisatsioonikultuur. Samas võib väita, et paljudes Eesti ettevõtetes pole juhid kiire vahetumise tõttu oma väärtustega organisatsioonile mõju avaldanud (Naarits 2002).

Nobeli rahupreemia kandidaat Dr Oscar Arias nimetas 2002. aasta American Society of Training ja Development'i rahvusvahelisel konverentsil peetud kõnes nelja eetilist põhimõtet, millele põhinev juhtimine on nii efektiivne kui ka moraalne. Need neli väärtust on vastutus, ausus, solidaarsus ja lugupidamine. Ariase sõnul peavad need väärtused olema iga ettevõtte põhialused ja nendest peavad juhinduma kõik töötajad, sealhulgas juhtkond (Sung 2002: 10). Samas on ajalugu näidanud, et paremateks peetakse neid juhte, kes on pigem efektiivsed, kui moraalsed või eetilised. Juhtimises on efektiivsus sageli olulisem kui eetilisus (Ciulla 1999: 168).

Juhtimiskäsitlustes on viimastel aastakümnetel ümber hinnatud peamised väärtused. Reece ja Brandt (1987: 108) toovad näiteid, kuidas on muutunud tõekspidamised teise tegevuse juhtimises. „Vanadeks“ väärtusteks peavad nad tsentraliseeritud otsustamist, lühiajalist ja intuiitvset planeerimist ja autokraatset juhtimisstiili. „Uute“ väärtustena toovad nad esile selle, et otsustamine muutub detsentraliseerituks ja toimub rohkem väikestes gruppides, juhtimine muutub demokraatlikumaks ja planeerimine muutub pikaajalisemaks ja arvestuses lisanduvad majanduslikele andmetele inimressursiga ja sotsiaalsete nähtustega seotud näitajad (näiteks keskkonna säästlikkus) (vt Vadi 2000b: 85)

Kokkuvõtvalt võib väita, et juhtidel on oluline roll organisatsiooni väärtuste kujundamisel. Juhi rolli väärtuste kujundamisel iseloomustab hästi R. K. Dasgupta (1997: 155), kes võrdleb organisatsiooni orkestriga, kus on palju erinevaid muusikainstrumente, keel- ja puhkpillid ja löökpillid, mis loovad harmoonilist muusikat. Dirigendi ülesandeks on dirigeerida juba kõigile orkestrantidele tuntud viisi. Samas pole paljud juhid mõistnud väärtuste olulisust organisatsioonis ning organisatsioonikultuuri kujundajana. Kuna väärtustel pole toimejõudu, on peamine viis, kuidas juht organisatsiooni mõjutab tema sõnad ja teod. Seega on oluline tulem, et juhtide puhul on probleemne väärtuste, sõnade ja tegude kokkulangevus, mis teeb

organisatsiooni liikmetele väärtuste mõistmise raskeks. Kolmas järeldus tuleneb juhtide käitumisest vastavalt väärtustele, mida pole organisatsiooni töötajatele selgitanud. Sellest tuleneb, et väärtuste kommunikatsioon on tihti puudulik või puudub üldse.

Brändiorganisatsioonid on ettevõtted, kus organisatsiooni korporatiivsed väärtused ühtivad brändi väärtustega. Organisatsioonid reorganiseeruvad tihti brändi-keskseteks lootuses konkurentsi paremini läbi lüüa. Siit võib tõstatada aga küsimuse, kas algselt brändi ja (välise) brändikommunikatsiooni tasandil määratletud väärtusi saab laiendada kogu organisatsioonile, eriti juhul, kus organisatsioonikultuur on kujunenud välja mitmete erinevate protsesside tulemusena.

Mõnede kontseptsioonide järgi on bränd muutunud kultuuriliste sümbolite kogumiks, mis loob tähenduse lisaks tarbijaile ka ettevõtte töötajatele. Vanad struktuurid ja traditsioonilised inimese identiteedi loomise ressursid nagu religioon, kogukond ning osalt ka perekond on oma tähtsust kaotamas. Järjest enam tähtsust koguvad brandid, mis tähenduste kogumina on töötajate jaoks inspireerijad ja identiteedi loojad. Hansapank on just selline ‘kirju alajooga’ juhtum.

1.4. Hansapanga juhtum (töö objekt)

1.4.1. Hansapanga komplitseeritud organisatsioonikultuur

Hansapangal on oma tegevuse jooksul ette tulnud suuri komplikatsioone organisatsioonikultuuri, sh väärtustega. Selleks on olnud mitmeid põhjuseid: uue juhtkonna tulek (Jüri Mõisa, Hannes Tamjärve ja Rain Lõhmuse lahkumine), töötajate koondamine ning uute sihtgruppide haaramine panga tegevusse. Siiski on suurima löögi andnud Hansapanga ja Hoiupanga ühinemine, mille käigus peeti esialgu prioriteediks eelkõige majanduslikku kasutegurit, organisatsioonikultuur ja ühised väärtused jäid tahaplaanile. Ühinemise ajal ja ka pärast seda tekkisid Hansapangas juhtide hinnangul pinged: näiteks kui ühest pangast tulnud inimese alluvuses töötas keegi teises pangas samal tasandil olnu. Samuti tuli ette, et mõni juht arvustas teise

organisatsiooni kombeid ja tavasid. Omaette pingeid külvas ka Hoiupanga tippjuhtidega seotud Daiwa-afäär (Pärl 2001).

Kui endisele Hoiupangale olid iseloomulikud jooned soojus, sõbralikkus, lihtsus, tavalisus, aga samuti ka traditsioonilisus, usaldusväärsus ja küpsus, kohati isegi mõningane maalähedus, siis endist Hansapanka iseloomustas innovatiivsus, edukus, kiire areng, kaasaegsus, noorus, prestiižikus, konservatiivsus, tulemustele orienteeritus, introvertsus, külmus, võib öelda, et ka mõningane distantseeritus ja isegi ülbus. Üleolev suhtumine kajastus ka endise Hansapanga sisekultuuris muu maailma suhtes. Hansapangas valitses hoiak, et ollakse teistest paremad, seda nii kliendikommunikatsioonis kui ka pangas sees (Kulm 2000).

Livia Kulmu ühinenud pankade organisatsioonikultuuri käsitlevast bakalaureusetööst selgus, et muutuste kommunikatsiooni seisukohalt oli kõige aktiivsem periood 1999. aasta, mil nii valmistati ette kui viidi läbi Hansapanga korporatiivse identiteedi ja väärtuste ümberpositsioneerimine. Sisuliselt toimus organisatsiooni siseelus suur muutus paremuse poole alles aasta peale pankade juriidilist ühinemist, seni hoidsid mõlema panga töötajad kindlalt kinni oma eelmise organisatsiooni väärtusest ja tavadest (Kulm 2000).

Hansapanga kommunikatsioonijuhi Kristi Liiva arvates oli suurim viga, mis kahe panga ühinemisel tehti see, et esimeses etapis tegeleti ainult arvudega. Väärtustest hakati süsteemselt mõtlema alles teises etapis (Pärl 2001). Tänu kahe ühinemiseelse panga väärtushinnangute erinevusele olid “uue Hansapanga” töötajatele organisatsiooni väärtused ebaselged.

1.4.2. Hansapanga väärtused 1999. ja 2002. aastal

Hansapangas on defineeritud nn hansalik töötaja, keda iseloomustas Hansapank 2002. aastal järgmiselt: „*Hansapanga töötajana olen osa tugevast, haritud ja teotahelisest meeskonnast, mis annab mulle uhkustunde. Ma olen kaasatud otsuste tegemisse ja tunnen, et Hansapangas hinnatakse häid mõtteid. Hansapank hoolib minust ja pakub mulle võimalusi areneda. Saan aru, et ka minu tegevus mõjutab inimeste arvamust*

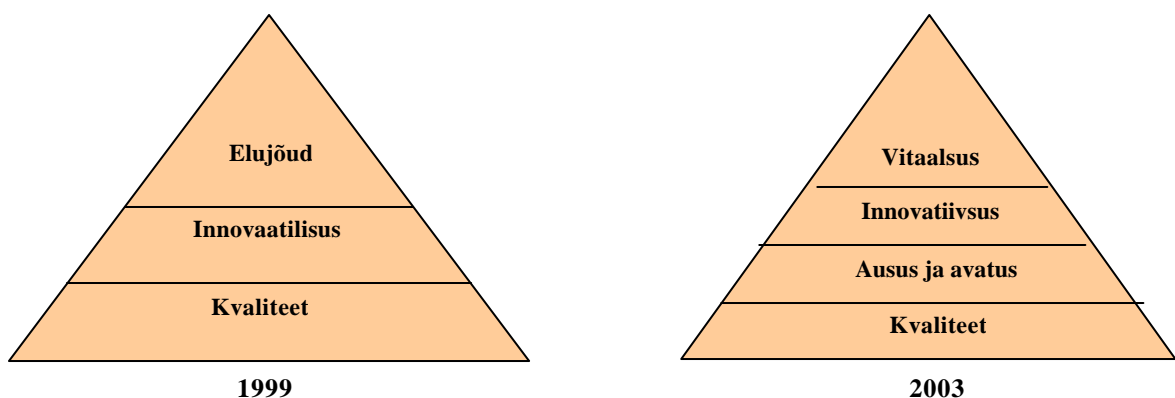
Hansapangast. See tekitab vastutustunnet. Hansapank on minu suhtes aus ja avatud ja samuti käitun mina Hansapanga töötajana.“

Iseloomustuses on selgelt näha Hansapanga kui brändi väärtused – hinnatakse avatust, innovaativsust, meeskonnatööd, pidevat arengut ja ettevõtlikkust ning kvaliteetset klienditeenindust. Antud töös raames on hansaliku töötaja defineerimine oluline, kuna selle definitsiooni mõistmist uuriti nii tipp- kui ka keskastme juhtidelt.

Hansapanga lubadus “Head mõtted saavad alati teoks” kajastab nii panga funktsionaalseid väärtusi (innovatiivsus, kvaliteet), kui ka emotsionaalsed väärtusi (elujõud, avatus).

Hansapank redefineeris oma väärtused 2002. aastal.¹ Antud peatükis analüüsitakse Hansapanga väärtusi, mis kaasnesid brändi välise külje muutusega 1999. aastal ning 2002. aastal sõnastatud väärtusi, mil muutus vaid brändi sisuline külg (vt joonis 5). Väärtuste muutusi on püütud asetada laiemasse sotsiokultuurilisse konteksti, et leida seoseid ühiskonnas toimuvate muutustega.

Hansapanga väärtuse redefineerimist on püütud analüüsida Rokeachi (käsitles väärtusi üksik-ideaalidena) ning Hofstede (vaatles väärtusi pigem printsiipialsete vastandpaaridena) väärtusteooriatest lähtuvalt.² Rokeachi ja Hofstede väärtuskäsitlusi on kajastatud peatükis 1.2.2.



Joonis 5. Hansapanga väärtused aastal 1999 ja 2003

¹ Põhjusi, miks Hansapank oma väärtused redefineeris on käsitletud nii autori seminaritöös (vt Vahe 2002) kui ka antud bakalaureusetöö tulemuste seas.

Kõik kolm Hansapanga 1999. aasta väärtust on ka uutes väärtustes kajastatud, aga nad on varustatud uute selgitustega, et nad oleksid üheselt mõistetavad ning eri sihtrühmadele selge tähendusega. Lausestruktuuri kasutamine väärtuste lahtimõtestamiseks on oluline, kuna 1999. aasta väärtused olid esitatud vaid märksõnade abil, mis oma semantiliste väljadega tekitasid igapäevases erinevaid assotsiatsioone ja tähendusi. Meie vormis juhtlauseid kontsentreerivad väärtuse mõtet ning loovad ühtse tähenduse kõikidele sihtgruppidele.

Antud töö raamas on oluline tuua nn pangapoolsed lahtiseletused igale väärtusele, kuna siis on võimalik võrrelda ametlikku arusaamist töötajate omadega.

- **Vitaalsus** tähendab, et Hansapangas hinnatakse ettevõtlikku vaimu ja meeskonnatööd, avatud juhtimisstiili ja töötajate võimustamist, st neile volituste andmist ja otsustamisse kaasamist. Vitaalsus tähendab ka seda, et Hansapank on valmis õppima ning toetama oma töötajaid tasakaalustatud elu elamisel.

1999	2003
<ul style="list-style-type: none"> • Ergas • Avatud • Sotsiaalne • Positiivne • Jõuline • Edasiliikuv • Õpihimuline • inimesele keskendunud 	<ul style="list-style-type: none"> • Väärtustame ettevõtlikkust ja meeskonnatööd • Väärtustame avatud juhtimisstiili ja töötajatele otsustusõiguse andmist • Oleme valmis õppima ja tahame õppida • Toetame oma töötajaid, et nad saaksid elada tasakaalustatud elu.

Kuigi “elujõulisus” on saanud endale uue pealkirja, võib neid põhiväärtusi samaks pidada. Siiski on väärtuste lahtiseletused läinud konkreetsemaks ning eriti oluline on see, et sarnaselt missioonile, on sisse toodud töötajate väärtustamine. See tendents seostub paljuski Eestis järjest enam kinnistuv töötervishoiu ja töötajate üldise heaolu temaatikaga.

Rokeachi väärtuskäsitlusele tuginedes võib väita, et vitaalsuse puhul mängivad suuremat rolli põhiväärtused. See väljendub eelkõige töötajate tasakaalustatud elu

² Tegemist on autoripoolse interpretatsiooniga.

toetamises, mis seostub mugava elu (edukas, jõukas elu), perekonna turvalisuse (lähedaste eest hoolitsemine) ja sisemise tasakaalu (sisemiste vastuolude puudumine) väärtustamises. Ettevõtlikkus ja pidev õppimine on seotud tugiväärtuse – edasipüüdlikkusega (kõvasti töötav, auahne).

Hofstede kultuuridimensioonidest lähtudes on Hansapanga orientatsioon “vitaalsuse” või “elujõu” puhul organisatsioonis muutunud kollektiivsemaks. Postmaterialistlikku individualismi nähakse pigem privaatsfääris. Samuti võib täheldada võimudistantsi vähenemist, mis väljendub eelkõige töötajate kaasamises otsustusprotsessi ning kõrges ebamäärasuse taluvuses, mida võib tuletada avatud juhtimisstiilist. Ühest järeldust ei saa teha maskuliinsuse-feminiinsuse dimensioonis, kuna ühelt poolt rõhutab Hansapank pigem mehelikke väärtusi ettevõtlikkuse näol, teiselt poolt aga hindab ka pigem naiselikke väärtusi – tasakaalustatud elu.

- **Innovaatilisus** tähendab, et Hansapank on dünaamiline ja muudatusteks valmis, ta näitab üles initsiatiivi uute lahenduste loomisel.

1999	2003
<ul style="list-style-type: none"> • Ajakohane • Ettenägelik • tulevikule orienteeritud 	<ul style="list-style-type: none"> • Oleme dünaamilised ja muutusaltid • Oleme esimesed uute ja paremate lahenduste loomisel

Innovaatilisustes on samaks jäänud vaid ettenägelikkus, mis uues variandis tähendab “oleme esimesed uute ja paremate lahenduste loomisel”. Innovaatilisust võib Rokeachi teooriale tuginedes seostada pigem tugiväärtustega: edasipüüdlikkuse (kõvasti töötav, auahne), kujutlusvõimelisuse (originaalne, loominguline), sõltumatuse (enesekindel, iseseisev) ja võimekusega (asjatundlik, toimekas). Põhiväärtustest iseloomustavad innovaatilisust eneseteostus (pidev arenemine) ja kaudselt ka sotsiaalne tunnustus (olla austatud ja imetletud).

Innovaatilisuse puhul on Hansapank liikunud pigem maskuliinsuse poole, kehtestades staatusepõhise väärtusdimensiooni, mis väljendub iga hinna eest esimene olemises.

- **Kvaliteeti** iseloomustab Hansapangas usaldusvärsus, professionaalsus, teenindamisele orienteeritus, proaktiivsus ning paindlike lahenduste väljapakkumine. Kinnihoidmine kehtivatest standarditest ei saa olla eesmärk omaette, kui need on ajale jalgu jäänud, tuleb teha ettepanek nende muutmiseks, sest panga tegevus on suunatud klientide teenindamisele. Hansalik kvaliteet tähendab muuhulgas ka seda, et pank tõhustab pidevalt oma tööprotsessi ning Hansapanga poolt pakutud teenused on kergesti kättesaadavad.

1999	2003
<ul style="list-style-type: none"> • Usaldusväärne • Terviklik • Turvaline • Järjepidev • Paindlik • Teenindusele orienteeritud • Professionaalne • Intelligentne • Tasakaalukas • Korrektn • Ratsionaalne 	<ul style="list-style-type: none"> • Oleme usaldusväärne • Oleme professionaalsed ja teenindusele orienteeritud • Oleme proaktiivsed ja leiame tekkinud probleemidele paindlikud lahendused • Täiustame pidevalt oma tööprotsesse • Teenused, mida otsustame, on kliendile kergesti kättesaadavad ja lihtsad kasutada

Kvaliteetsuse all on näha, et peamiseks peab pank ikkagi usalduslikku suhet oma klientidega. Samuti on samaks jäänud teenindusele orienteeritus ja professionaalsus. 2002. aasta väärtuste hulgast on kadunud “turvalisus”, mis peaks just finantsasutuste jaoks olema väga oluline väärtus. Kvaliteedi lahtisõnastamisel on märgata, et paljud 1999. aasta pigem funktsionaalsed väärtused (nt professionaalne, ratsionaalne) on säilinud ka 2002. aasta väärtuste tõlgendamises, peegeldades samuti materialistlikku lähenemist (nt teenused on kergesti kättesaadavad ja lihtsad kasutada, täiustame oma tööprotsesse).

Rokeachi teooriast lähtudes on kvaliteet seotud kõige rohkem vastutustundlikkusega (usaldatav, kindel), mis kuulub tugiväärtuste hulka. Samuti võib kvaliteeti seostada ka võimekusega, abivalmidusega ning eneseteostusega. Ka kvaliteedi puhul võib Hofstede käsitlesele tuginedes leida pigem maskuliinsetele väärtustele orienteeritust, väljendudes professionaalsuses ja teenindusele orienteerituses.

- **Ausus ja avatus** on Hansapanga jaoks uued väärtused. Ausus ja avatus organisatsioonis tähendab seda, et panga töötajad on oma tegevuses läbipaistvad ning suhtlemises siirad, nad austavad oma kliente ning üksteist, peavad lubadustest kinni ning on käitumises alati järjepidevad.

2003
<ul style="list-style-type: none"> • Oleme oma ettevõtmistes läbipaistvad ja suhtluses siirad • Austame oma kliente ja üksteist • Peame kinni oma lubadustest • Oleme oma tegudes ja käitumises järjepidevad

Ausus ja avatus seostuvad Rokeachi teooriale tuginedes pigem tugiväärtustega – viisakusega (kombekas, hästikasvatud), mis väljendub lubadustest kinnipidamises ja siiruses; vastutustundlikkusega (usaldatav, kindel) ja loogilisusega (järjekindel, arukas), mida võib tuletada tegude ja käitumise järjepidevusest; ning põhiväärtustest eneseaustusega (endast lugupidamine), mis väljendub üksteise austamises ning ettevõtmiste ja suhtluse siiruses.

Seega võib öelda et defineerides (äri)organisatsiooni väärtusi Rokeachi meetodil abstraktsete üksik-ideaalidena (ausus, elujõud) tuleb analüüsida/arvesse võtta seda, kuidas need suhestuvad valikute tegemisega Hofstede kultuuridimensioonides ehk printsiipiaalsetes vastandpaarides).

Hansapanga 2002. aasta väärtused on suunatud paljuski elukvaliteedile ja postmaterialistlikele väärtustele. Samas ei saa 1999. ja 2002. aasta väärtusi selgelt materialistlikuks-postmaterialistlikuks vastandada, pigem on need suunad omavahel põimunud. Tõmmates paralleele Eesti elanikkonna väärtushinnangute ja nende muutumisega võib väita, et Hansapanga 2002. aastal sõnastanud väärtustel ja ühiskonnas valitsevatel üldistel väärtushinnangutel on suhteliselt suur ühisosa. Lisaks materiaalsele turvalisusele, mis Hansapanga puhul väljendub missioonis väärtustab pank ka pidevat enesearengut, mille hindamine on ühiskonna väärtushinnangute seas kasvanud.

Lisaks Hansapanga laienemisega kaasnenud muutustele, oli väärtuste ja missiooni ümbersõnastamise üheks motivaatoriks kindlasti tarbimiskultuuri areng ja kinnistumine Eestis alates 1990. aastate esimesest poolest ning mis on pidevalt laienenud seoses rahvusvahelistumise ja globaliseerumistendentside levikuga. Postmaterialistlik tarbimiskultuur asetab kaubad ja teenused ning nende tarbimise sotsiaalsetes protsessides keskele kohale, erinevate toodete ja teenuste puhul on nende funktsionaalsest ehk kasutusväärtusest olulisem nendega kaasnev sümboolne väärtus. Seoses vastava mõtteviisi levikuga muutus ka Hansapanga positsioon – pangast oli saanud Baltikumi suurim finantsinstitutsioon suurima ja innovaatilisema toote- ja teenusevalikuga. Samas pidi ta positsiooni tugevdamiseks pakkuma klientidele ja mis eriti oluline – ka oma töötajatele – oodatavaid lisaväärtusi: kvaliteetset teenindust, usaldusväärsust ja järjepidevust, kiireid kaasaegseid lahendusi ning ausust ja avatust.

Seega lähtub käesolev töö lähtub järgmistest eeldustest:

- Organisatsiooni väärtused on kollektiivselt jagatud tõekspidamised, mitte indiviidide väärtuste summa. Organisatsiooni väärtused kujunevad töötajate individuaalsete tõekspidamiste, ettevõtte missiooni, visiooni, ajaloo, traditsioonide ja juhtide väärtuste koosmõjul.
- Ei saa taotleda täielikku homogeensust töötajate individuaalsete väärtuste ja organisatsiooniväärtuste vahel, vaid tuleb kommunikeerida (sotsialiseerumise mudelile tuginevalt) arusaamu organisatsiooni terviklikkuse, arenguvõime ja hea maine seisukohalt parimatest praktikatest. Organisatsioonikultuuris on väärtuste empiiriliseks uurimiseks kaks võimalust – lähtudes vastand-dimensioonidest (lähtub Hofstede ja Schwartzi käsitlustest) või üksikutest ideaalväärtustest (Rokeachi lähenemine).
- Organisatsiooni väärtused on kaudselt mõjutatud ühiskonna väärtuste muutumisest nii läbi liikmete kui ka brändiorganisatsiooni puhul läbi klientide väärtuste muutumise. Seega mõjutab rahvuskultuur organisatsiooni väärtusi ja kogu kultuuri, mille kaudu toimub pidev protsess keskkonnaga kohanemiseks.

- Eelnevale toetudes võib väita, et organisatsiooni väärtuste (ümber)kujunemine on järkjärguline protsess. Väärtuste uuendamisel/muutmisel võib tekkida väärtuse pinge või väärtuskonflikt töötajate ja organisatsiooni (tippjuhtkonna) poolt väärtustatu vahel, samuti näiteks organisatsiooni eri üksuste vahel, kes on siiani toiminud erinevates organisatsioonikultuurides.
- Väärtuskonfliktide ja pingete vältimiseks on oluline:
 - kaasata väärtuste (nende tegevusliku tähenduse) määratlemisse ka madalama astme töötajad;
 - et juhtkond teadvustaks endale oma (väärtus)kommunikatiivset rolli;
 - leida väärtustele teatav tegevuslik tähendusruum, “prototüübid” ning kommunikeerida ja arendada neid vastavalt keskkonna muutumisele

Hansapanga organisatsioonikultuur on sisemiselt heterogeenne ning kujunenud erinevate protsesside koosmõjul. Kuna keskkond ise muutub kiiresti, siis on ka Hansapanga väärtused lühikese aja jooksul muutunud. Seega võib oletada, et Hansapangas võivad olla väärtuselised pinged (väärtuskonfliktid) nii eri vastutustasanditel kui struktuuriüksuste vahel.

2. Töö uurimisküsimused

Toetudes nimetatud eeldustele, on antud töös püstitatud neli uurimisprobleemi:

Uurimisülesanne 1: Kuidas tõlgendavad keskastme juhid “ametlikult sõnastatud” põhiväärtusi ja kuivõrd arvestavad nendega otsuste ja valikute tegemisel?

Uurimisülesanne 2: Kuivõrd erinevad/kattuvad keskastme juhtide arvates Hansapanga põhiväärtuste tõlgendused erinevate struktuuriüksuste poolt?

Uurimisülesanne 3: Kuidas näevad Hansapanga keskastme juhid Hansapanga väärtuste realiseerumist erinevates valdkondades:

- a) pangasisestes suhetes;
- b) suhetes kliendiga;
- c) suhetes konkurentidega;
- d) suhetes ühiskonnaga laiemalt?

Uurimisülesanne 4: Kuivõrd erinevad/kattuvad Hansapanga tippjuhtkonna ja keskastme juhtide tõlgendused Hansapanga väärtuste kohta? Millist rolli nähakse endal väärtuste määratlemisel ja kommunikeerimisel?

Esimesele kolmele küsimusele on vastust otsitud keskastme juhtidega tehtud intervjuudest. Neljanda uurimisülesande vastus tuleneb Hansapanga keskastme ja tippjuhtidega tehtud intervjuude võrdlusest.

3. Metoodika

Antud bakalaureusetöö empiiriline osa põhineb 2002. aastal tippjuhtidega ja 2003. aastal keskastme juhtidega tehtud semistruktureeritud süvaintervjuudel. 10 tippjuhiga tegi intervjuu Hansapanga personalitöötaja ning 6 keskastme juhiga vestles antud töö autor.

Meetodi valikul lähtuti sellest, et semistruktureeritud intervjuud on piisavalt paindlikud, võimaldades süstemaatilist analüüsi. Intervjuude tulemusi ei analüüsitud arvuliselt, vaid toodi välja arvamuste erinevad variatsioonid ja põhjuslikud seosed. Nii tippjuhtide, kui ka keskastme juhtide intervjuude küsitluskavad olid planeeritud teemade kaupa (Hansapanga töötajate isiklikud väärtused, Hansapanga nelja põhiväärtuse mõistmine ning põhiväärtuste arenguvajadused). Mõlema vastajagrupi puhul oli tegemist informandi intervjuudega, kus uuriti isiklike vahetuid kogemusi ja hoiakuid Hansapanga põhiväärtuste suhtes.

Tipp- ja keskastme juhtide intervjuu küsimused olid mõnevõrra erinevad (vt lisa 1 ja lisa 2). Keskastme juhtidega viidi läbi 6 süvaintervjuud, kus uuriti keskastme juhtide arusaamu väärtustest, Hansapanga väärtuste tõlgendamist ning konfliktseid olukordi erinevate äriüksuste väärtuste vahel. Samuti paluti neil anda hinnang, kuidas pank annab oma väärtusi edasi suhetes klientide, konkurentide ja avalikkusega, ning uuriti, missuguseid arenguvõimalusi näevad keskastme juhid Hansapanga väärtustes. Tippjuhtidelt küsiti lisaks, millisel kujul avalduvad Hansapanga väärtused ettevõtte erinevates juhtimisvaldkondades, milliseid visuaalseid väljendusviise võiks väärtuste väljendamiseks organisatsioonis kasutada ning kas ja kuidas kajastuvad väärtused Hansapanga missioonis.

Intervjuudest tehti audiolindistuste põhjal üleskirjutused. Vastajate poolt öeldu on jaotatud erinevateks koodideks ning analüüs on esitatud sisukategooriate kaupa. Tekstide analüüsil on kasutatud manifest-analüüsi, s.t. arvesse on võetud räägitud otsetekst. Teksti sees toodud näited intervjuudest on esile toodud väiksemas kirjas ning kursiivis. Keskastme juhtide tsitaadid on tähistatud sõnaga „Kesk“ ning tippjuhid sõnaga „Tipp“. Number vastaja järel tähistab vastava intervjuu järjekorda ning ei oma

analüüsis sisulist tähtsust. Näited intervjuude transkriptsioonides on toodud lisas 3 ja lisas 4.

Teooria põhjal võib väita (vt Roe & Ester, 1999: 8), et väärtuste uurimine on keeruline, kuna (1) väärtused võivad väljenduda erinevates vormides, kuid neid on võimatu vaadelda; (2) olemasolevad teooriad ei selgita täpselt, kuidas väärtused mõjutavad käitumist; (3) esinevad mõõtmisprobleemid.

Autorid on pakkunud töötajate väärtuste uurimiseks mitmeid tehnikaid. Tooksin siinkohal välja kolm:

Thornbury (1999) toob välja uurimismeetodi, kus ettevõtte töötajatega tehakse intervjuud, selgitamaks välja nende väärtused. Töötajatel palutakse kujutada ette olukord, kus ta peab oma heale sõbrale andma nõu, kuidas organisatsioonis karjääri-redelil edasi jõuda. Selles kontekstis paluti neil analüüsida erinevaid küsimusi (nt: mida peaks sõber tegema, mida ta ei tohiks mitte mingil juhul teha jne). (de Chernatony 2001)

Rekom (1997) tõi välja rohkem struktureeritud lähenemise, kuidas uurida indiviidi väärtusi töökohal. Töötajat intervjuueeritakse üksi ning tal palutakse kirjeldada, kuidas ja miks ta just sel viisil oma tööd teeb. Töötajalt küsitakse korduvalt, miks see on tema jaoks oluline, kuni vastusest saab välja sõeluda ühe kõige olulisema väärtuse. Kui seda protsessi korrata erinevate ülesannete puhul, saab informatsiooni töötaja individuaalsetest väärtustest (ibid.).

Anu-Mall Naarits (2001) toob välja küsimused ettevõtte töötajatele põhiväärtuste defineerimiseks:

- Missugused on sinu enda põhiväärtused, millele oma töös toetud?
- Missugused on need põhiväärtused, mida õpetad oma lastele?
- Kui sul oleks piisavalt raha, et mitte tööd teha, missuguste väärtuste järgi elaksid siis?
- Missugused eelnevatest väärtustest oleksid samad ka näiteks saja aasta pärast?

- Missuguseid neist hoiaksid ka siis, kui mõni neist sulle kahjulikuks muutuks?

Nende vastuste põhjal kristalliseeruvad välja kõige sügavamad väärtused, millest võib kokku panna ettevõtte võimaliku põhiväärtuste nimekirja. Pärast väärtuste nimekirja kokkupanemist peab küsima igalt juhatuse liikmelt iga väärtuse kohta, et kui see väärtus muutuks ettevõttele kahjulikuks, kas ollakse siis nõus seda muutma või sellest loobuma. Kui vastus on eitav, kuulub see väärtus ettevõtte põhiväärtuste hulka (Naarits 2001).

Kõik meetodid annavad teatud ülevaate töötaja individuaalsetest väärtustest. Kuna Hansapangas uuriti lisaks individuaalsetele väärtustele ka suhtumist organisatsiooni väärtustesse, ei saanud ühtegi esitatud tehnikat Hansapanga puhul üks ühele rakendada. Siiski olid läbiviidud uuringud enim seotud viimase väljapakutud tehnikaga, kuna esimesel kahel viisil indiviidi väärtuste uurimine on aeganõudev ning üldiseid tendentse oleks väga raske välja tuua.

4. Empiiriliste tulemuste esitus

4.1. Väärtuste mõiste ja Hansapanga imago muutus

Töö teoreetilisele osale tuginedes võib väita, et väärtustele pole leitud ühest definitsiooni. Sama tuli välja ka keskastme juhtide intervjuudest, kelle käest küsiti, mida tähendab nende jaoks sõna väärtus.

Keskastme juhid pidasid väärtuseks elu põhipunkte, alustalasid; otsuste ja valikute tegemise kriteeriume; eluosa, mida hinnatakse jne. Ühise joonena saab intervjuudest välja tuua selle, et väärtusi peeti olulisteks, alateadlikeks, ning et enamikel juhtudel oskavad inimesed nimetada oma peamisi väärtusi, milles nad oma elus ja ka töös lähtuvad. Huvitav tähelepanek oli see, et neli intervjuueeritavat kuuest nimetas oma peamise väärtusena ausust, mis on ka Hansapanga üks põhiväärtustest.

***Kesk 1:** „Kui mõtlema olen hakanud, siis olen aru saanud, et näiteks ausus ja avatus ja rõõmsameelsus on isikus elus olulised“.*

***Kesk 3:** „Ausus kindlasti“.*

***Kesk 4:** „Ma ei tea, nüüd ma plähmerdan, aga ausus ja austus ja lugupidamine. Ma kujutan ette, et need võiksid esimesed olla, mis mulle pähe tulvad, mida ma ise isiklikult oluliseks pean“.*

***Kesk 5:** „Minu jaoks ongi Hansapanga väärtustest kõige olulisem see ausus ja avatus. See on see, mis ma tunnen, et minuga kõige rohkem kokku läheb“. /---/ „On väärtused, mis ei muutu – kvaliteet ja ausus. Ma arvan, et mul need ka ei muutu“.*

Märkimisväärne oli ka see, et väärtusi peeti valikute tegemise alustalaks. Toodi välja arvamus, et vastavalt oma väärtustele tehakse valikuid ka näiteks sõprade valimisel. Huvitav oli aga see, et töökoha valikut ei osatud seostada ei enda ega organisatsiooni väärtustega, pigem peeti oluliseks ettevõtte mainet.

Huvitava tendentsina ilmnas, et nii tipp- kui ka keskastme juhtide mulje Hansapangast muutus sinna tööle minnes. Ühise joonena võib välja tuua selle, et mõlema tasandi töötajate jaoks muutus Hansapank sinna tööle minnes positiivsemaks, kuna avastati, missugune pank „tegelikult“ on, kuid vaid keskastme juhid tõid välja ka negatiivse külje – nenditi, et väljapoole paistab pank ikka veel suure ja kohmakana, tavainimese jaoks kõrgemalseisvana. Tippjuhid iseloomustasid panka vaid valdavalt positiivsete märksõnade abil, tuues välja, et pank on muutunud oluliselt soojemaks, sõbralikumaks

ja avatumaks. Keskastme juhid leidsid, et pank küll püüab läheneda kliendile personaalselt, kuid samas on märgata siiski uhkust, ülbust ja vähest sõbralikkust ning seeläbi paistab pank avalikkusele suure ja kõrgina. Samas arvati, et võrreldes panga endise imagoga on Hansapank muutunud sõbralikumaks.

Kesk 2: „Ma arvan, et seda on näidanud ka needsamad kliendiuuringud, et meid selliseks sõbralikuks ja vitaalseks pangaks ei peeta, pigem selliseks kõrgiks ja üleolevaks ja kalgiks“.

Kesk 3: „Me oleme siin kliente segmenteerinud ja järjest rohkem hakkame erinevatele segmentidele vastavalt nende vajadustele ja ootustele käituma, mis on tegelikult hästi tore ja mis mulle hästi meeldib. Ma arvan, et me oleme selles osas muutunud kliendisõbralikumaks, me ei ole enam nii kõrged ja kauged ja uhked“.

Kesk 4: „Ma arvan, et oleme oma olemiselt natuke sõbralikuma väljanägemisega kliendile“.

Kesk 6: „Sa ei rahuldu sellega, et sa oled keskpärane, sa tahad olla järjest parem, see on sinu jaoks oluline. See on natuke selline uhkuse küsimus ja vahest ma mõtlen, et äkki seesama tunne ongi see, mis kaudselt põhjustab selle, et me väljaspool paistame natuke uhked“.

Märkimisväärtne on tähelepanek, et kuigi keskastme juhid pidasid ettevõtte valikul oluliseks faktoriks organisatsiooni mainet, nägid intervjuueeritavad Hansapanka enne sinna tööle minemist küll uue, üliinnovaatilise, noorusliku ja nn lääne tüüpi ettevõtte, kus on kõrged palgad, hea tehniline baas ja töötingimused ning põnev töö, peeti Hansapanka külmaks ja suursuguseks, aukartust äratavaks, kiriklikuks organisatsiooniks, kus on iga samm reglementeeritud, kus nähakse kõike must-valgelt ning kus töötavad inimesed „teisest maailmast“.

Kesk 1: „Tollal Hansapank oli selline...mida me teadsime tudengitena...oli see, et ta oli selline uus ettevõtte, nagu lääne tüüpi ettevõtte, kus on lähedad töövahendid, kus on väärt palgad ja ülimalt põnev töö, mida varem tehtud pole. See oli kindlasti üliinnovaatiline, üliligitõmbav, selline nooruslik ja tark“.

Kesk 2: „Ja mis sai mõnes mõttes määravaks, oli see, et nende ideed olid sellised innovaatilised, mis mulle meeldisid ja seda on praegu äärmiselt naljakas rääkida, aga tegelikult oli nii, et põhikiri, mida anti siis ka lugeda, ei olnud trükitud trükimasinal, mis oli tookord väga tavaline, vaid oli tehtud arvutiil. See nagu näitas mingit taset, et oo, nendel inimestel on arvuti olemas ja on innovaatilised“.

Kesk 3: „Ma ei teadnud pangandusest midagi, pank oli minu jaoks hästi selline kõrgemalseisev. Mina väikese inimesena polnud nende sihtgrupp. Pangandus kui selline oli selline hästi tundmatu minu jaoks ja ma mäletan, et mul oli isegi keeruline siia pangakontorisse tulla ja maksta oma üüriarveid või mis iganes. See tekitas minus suurt aukartust ja ebameeldivat tunnet. Ma ei tundnud ennast siin üldse hästi. Need toonid, kõik see interjööri kontorites, kus ma enne käisin, oli minu jaoks kuidagi selline aukartust äratav, ja just selline aukartus, kus ma tundsin ennast ebamugavalt“. /---/ „Tunduski, et nad on nii targad ja nii teisest maailmast inimesed, et mul ei ole seal midagi teha“.

Kesk 4: „Minu jaoks oli ta tollal, ja ilmselt ta oligi, ta oli juba oma füüsilises väljanägemises tekitanud sellise kirikliku tunde, sellise, et ära kobise, ja kuula rohkem, mida sulle räägitakse“.

Kesk 5: „Väljapoole paistis selline organisatsioon, kus on sirgjooned, kus on mustad ja valged värvid, et seal ei ole lubatud inimlikke nõrkusi ja pehmemat poolt. Ma mäletan, et Viljandi kontor just tol hetkel ehitati ja mul oli igavene probleem sellega, millised lilled sinna kontoris sobivad“.

Toodi välja seegi, et panga maine tulenes suures osas nendest inimestest, kes pangas töötasid. Karismaatilistest edumeelsetest liidritest, nn tugevatest edukatest tegijatest tulenev viidi üle kogu organisatsioonile.

Kesk 6: „Kogu see organisatsioonist arusaamine taandus selle peale, et need inimesed väljendasid sellist hästi edumeelset ja aktiivset ellusuhtumist ja teha tahtmist, et minust endast sõltub hästi palju ja ma võin ise muuta maailma”.

Huvitavad erinevused kerkisid esile tipp- ja keskastme juhtide nägemustes hansalikust töötajast. Tippjuhid iseloomustasid hansalikku töötajat positiivsete märksõnadega – ettevõtlik, innovaatiline, hea suhtleja, töökas jne.

Tipp 1: „väga globaalselt mõtlev, rahvusvahelise kogemusega, reisinud, näinud, ettevõtlik, innovatiivne, töötab väga usinalt, eriti hea suhtleja, sportlik”.

Tipp 3: „Kui võtta hansalik töötaja, siis aus, kvaliteetne, ei virise, näeb positiivselt kõiki asju, ka negatiivsetes asjades leiab positiivse”.

Tipp 4: „Hansalik töötaja on professionaalne, innovaatiline, hea avatud vestluspartner, keskkond on teda elurõõmsaks teinud, sest elu teine poolsus pakub talle karjääri ja rahuldust”.

Tipp 6: „Ta on võimeline töötama erinevates valdkondades. See tähendab seda, et ta tahab ise areneda”. /---/ „Ja kõik need muud omadused, et tulemustele orienteeritus, saavutamine, uute lahenduste pakkumine. Need on kõik asjad, mis on seotud hansaliku inimesega”.

Tipp 10: „suhteliselt noor, elurõõmus, tulemustele orienteeritud, aktiivne, tahab teha tõsist tööd ja saada head palka”.

Keskastme juhid nägid siinkohal positiivsete omaduste (väljakutsuvad eesmärgid, arenemisvõimeline, erialaselt haritud, tulemustele orienteeritud, teotahteline, töökas) kõrval ka pigem negatiivse alatooniga iseloomujooni – kõrge eneseteadvus, uhke, peavad end Ühispanga töötajatest paremaks.

Kesk 1: „Võib-olla hansapankur tunneb ennast seetõttu natuke rohkem ausana”.

Kesk 6: „Millegi pärast ma arvan, et ta on natukene...kontsentreeritud hansalikud töötajad arvavad, et nad on parimad. Et nad on paremad, kui Ühispanga omad. Nende eneseteadvus on suhteliselt kõrge”. /---/ „Sa ei rahuldu sellega, et sa oled keskpärane, sa tahad olla järjest parem, see on sinu jaoks oluline. See on natuke selline uhkuse küsimus ja vahest ma mõtlen, et äkki seesama tunne ongi see, mis kaudselt põhjustab selle, et me väljaspool paistame natuke uhked”.

Tippjuhid leidsid, et hansalik töötaja peaks olema stabiilsem, kuna pank on jõudnud sellisesse staadiumi, kus edasipüüdlikkusest ja eesmärgile orienteeritusest jääb väheks ning ettevõtte igapäeva tööde protsessi vajatakse rohkem stabiilseid inimesi. Samas tõid keskastme juhid esile tendentsi, et hansalik töötaja on muutunud „laisemaks” ning mugavamaks, kuna pank ei ole enam nii kiiresti arenev.

Kesk 1: „See liiga kerge elu on meid natukene ära rikkunud. See teeb laisemaks, ei sunni nii palju pingutama”.

Kesk 5: „...paljud inimesed siin organisatsioonis hakkavad nagu uimaseks jääma. See arengutempo ei ole enam nii kiire, et minu jaoks see hansalik töötaja on rohkem nagu kiirem. Vaata, kui ma sulle seda kirjeldasin, minu arvates on midagi sellist, siis mina näen, et viimase aasta jooksul see organisatsioon tagab ka mõned veeteerijad ära. Kunagi, ma arvan, et sa jäid lihtsalt ukse taha. Sa võid veeteerida

siin mitu aastat. Inimesed on muutunud laisemaks, mugavamaks. Kuna enam arengutempo nii kiire pole, siis võin ka rahulikult kulgeda punktist A punkti B“.

See võib põhjustada inimestel motivatsioonipuuduse ning on vastajate sõnul olnud põhjuseks, miks viimasel ajal on paljud töötajad Hansapangast lahkunud. Erinevalt tippjuhtidele lähenesid keskastme juhid hansalikule töötajate kliendikeskselt ning kinnitasid, et hansalik töötaja võiks olla kliendisõbralikum, soojem ning emotsionaalsem. Samuti rõhutati eraelu ja töö tasakaalustatuse olulisust.

Märkimisväärne oli seegi, et Hoiupangast tulev keskastme juhust hansapankur oli ainuke, kes tunnistas, et hansalikust töötajast rääkimine ärritab teda ning ta ei mõista, kuidas saab inimesi ettevõtte järgi liigitada.

Kesk 4: „Ei tea ja pole kunagi sellest aru saanud. Õnneks hakkab see aeg mööda saama. See oli hästi populaarne rõhutada seda peale pankade ühinemist, sest siis oli kaks eri sorti inimesi sattusid tööle – ühed olid Hoiupangast tulnud, teised olid Hansapangast hästi hansapangalikud inimesed ja seda õige pikka aega. Väga palju üritati seda rõhutada ja teha nendest Hoiupangast tulnud lihtsurelikest ka hansapangalikud inimesed. Ma ei ole sellest kunagi aru saanud ja alati on see mind lausa hingest vihastanud, ma arvan, et see on jälle üks demagoogia vorm. Ma usun, et ei ole olemas hansapangalikke inimesi“.

Selline suhtumine võib olla põhjustatud sellest, et Hoiupangast tulnud inimesed tundsid, et nn hansaliku kultuuri juurutamisega üritati kaotada Hoiupangas kehtinud väärtushinnangud ja sealne töökultuur ning Hansapanga kultuur oli neile justkui pealesurutud.

Küsimusele, kas väärtused muutuvad elu jooksul oli kahesuguseid arvamusi. Osad vastajad leidsid, et väärtused muutuvad koos inimese arenguga.

Kesk 4: „Ma ei usu seda, et lapsepõlvest saadik on inimesel ühed ja samad väärtused“.

Kesk 5: „Ma arvan küll, et muutuvad“. /---/ „Ma arvan, et mingil asjad seal peal sõltuvad eluetapist. Et kui sa algul oled õpilane ja vanemate juures õpid, siis võib-olla oled sa sissepoole suunatum...ma enda peale mõtlen, et...ma arvan, et minus on muutunud need asjad. See keskkond, kus sa tegutsed, mõjutab sind.“

Teistsuguse arvamuse esindajad väitsid, et väärtused ajas ei muutu, vaid teatud perioodidel muutub väärtuse tähtsus ja olulisus inimese jaoks.

Kesk 6: „Ma arvan, et see nimekiri või loetelu, mis on minu jaoks olulised väärtused, ma usun, et n-ö täiskasvanuks kujunemise käigus nad enam-vähem kujunevad välja. Võib-olla on küsimus selles, et ühel või teisel eluperioodil on sinu jaoks üks või teine väärtus tähtsam“.

Huvitav on see, et osad vastajad tundsid ennast puudutatuna sellest, et nemad ei saanud väärtuste defineerimisest osa võtta. See mõjutab otseselt väärtuste omaksvõttu ja rakendamist oma töös.

Kesk 1: „Ei, nii alandlik ma pole, et oleks püüdnud ennast nendega kohandada. Ma annan endale aru, et mina osa ei võtnud nende defineerimisest ja väljaselgitamisest, ma tean, et seda tegid keegi teised inimesed“ /---/ „Jah, ma ei mäleta küll, et ma oleksin seal osalenud. Tegelikult oleks tahtnud küll“.

Samuti leiti seda, et pank ei peaks kogu aeg oma väärtusi propageerima, vaid võiks aeg-ajalt meelde tuletada, missugused on põhiväärtused ja et töötajad lähtuksid nendest.

4.2. Hansapanga väärtuste tõlgendamine ja kinnistumine

4.2.1 Väärtuste tõlgendamine

Enamik keskastme juhte tõdes, et nad ei tea Hansapanga põhiväärtusi peast. Nad tutvusid nendega siis, kui väärtused defineeriti ning pole pärast seda nende vastu huvi tundnud.

Hansapanga keskastme juhtidelt uuriti, kuidas nemad mõistavad panga nelja põhiväärtust. Kõige olulisemaks väärtuseks peeti **ausust ja avatust**. Seda väärtuste kategooriat seostati enim ka enda isiklike väärtustega. Ausust ja avatust peeti nn baasväärtuseks, mille järgi vastanud alati käituvad. Keskastme juhid olid selle väärtuste lahtimõtestamisel enamasti ühisel arvamusel. Avatuse all mõeldi avatud suhtlemist, kus öeldakse välja ka negatiivne informatsioon, samuti otsekohesust klientide ja töötajate vahel. Siin langesid ametlik väärtuste tõlgendamine ning töötajate nägemus aususest ja avatust üldjoones kokku.

Kesk 5: „Teine on see, et ma olen alati püüdnud ja tahtnud olla kliendi ees suhteliselt aus ja mitte probleemi varjav. Kui sa sellesama kliendilehe esimest lehekülge vaatad, see on mingi kaks nädalat tagasi ilmutatud, siis seal ma kirjutan viimasest kliendirahulolu uuringust ja kus ma nagu suhteliselt avameelselt kirjutan, mispeale toimetaja ütles, et järsku peaks kuidagi midagi välja võtma, et kas pank peaks kõike seda kliendile välja rääkima, mille peale mina nagu ütlesin, et jah, me räägime selle välja“.

/---/ „...kolm aastat tagasi oli Trade Finance's üks hästi suur kahjum, pea 100 miljonit, mis oli töötaja pettuse läbi tekkinud. Seal oli nagu see, et minna, teha selle kohta pressiteade ja tunnistada, et meil selline asi oli. See on see, mis mul esimesena aususe ja avatuse juures...kui ma mõtlen, et kas Hansapank on aus ja avatud, siis ma arvan, et kui mitte elu lõpuni, siis vähemalt praegu. Ma mäletan, et tol päeval, kui ma arvuti lahti tegin ja seda klõpsasin, siis ma mõtlesin, et see on see organisatsioon, mis tõesti on aus ja avatud, et seda oleks võinud kuskil nurga taga susserdada ja mitte öelda niimoodi välja.

Samuti arvati, et kui muud põhiväärtused on teatud määral õpitavad asjad, siis ausust ja avatust on inimestes kõige raskem juurutada.

Tippjuhtide tasandil aususe ja avatuse tõlgendamise kohta arvamusi pole avaldatud, kuna see väärtuste kategooria on ainuke, mis lisandus 2002. aastal väärtuse ümbersõnastamise käigus.

Keskastme juhid leidsid, et **kvaliteet** on hügieenifaktor, ilma milleta pank ei saaks üldse eksisteerida. Kvaliteeti seostati pideva parandamisprotsessiga, kus ei olda rahul saavutatuga, nn töötajate kvaliteediga, mis tuleneb kõrgest haritusest, headest erialastest teadmistest ning professionaalsusest. Samuti tõmmati kvaliteedi kui väärtuse puhul paralleele panga lubadusega kliendile. Huvitav on see, et ka kvaliteedi osas olid keskastme juhid ametlike lahtiseletustega sarnased.

Kesk 1: „...minu jaoks kvaliteet seda tähendabki, et kunagi ei olda rahul sellega, mis täna on, vaid alati tahad teha rohkem, alati tahad teha paremini ja oled selline idealistlik pisut“.

Kesk 5: „...panganduses kvaliteet tähendab seda, et kõik need teenindusprotsessid toimivad, et me ei anna kuskil järgi, et kõik on esiteks loomulikult seaduslik. Ma arvan, et kvaliteet, et on jube hea, et see väärtus on, aga see on suhteliselt elementaarne“. /---/ „Kvaliteet tähendab minu jaoks ka seda, et asjad toimivad ja arenevad ka edasi“.

Kesk 6: „...ma arvan, et organisatsiooni töötajate keskmine kvaliteet ja meie kvaliteet inimesena ja töötajana, see on kindlasti väga kõrge“.

Märkimisväärne on see, et ka mitmed tippjuhid pidasid kvaliteeti väärtuseks, mis on justkui alustala, ilma milleta on turul võimatu tegutseda, kuid erinevalt keskastme juhtidest ei pidanud nad seda vajalikuks ühe põhiväärtusena sõnastada, kuna see on elementaarne (võrreldi nt viisakusega). Samuti peeti seda tänapäeva tarbimis-ühiskonnas aegunud väärtuseks, millega ei eristuta enam teistest ettevõtetest. Seda, et ettevõtte soovib oma konkurentidest eristuda, võib käsitleda kui materialistlikku konkurentsile orienteeritud diskursust. Samas, kui tahetakse eristuda emotsionaalsel baasil, võib siin täheldada postmaterialistlikku lähenemist. Kvaliteedi

lahtimõtestamisele läheneti pigem kui materialistlikule väärtusele, seostades seda nii klientide kui ka konkreetse valdkonnaga.

Tipp 2: “Kvaliteetne, see tähendab seda, et klient on kuningas, temaga suheldakse, kliendid on segmenteeritud, ei kulutata tühja auru, ta saab kvaliteetseid tooteid, aga mitte üleliia, vaid niipalju, nagu talle vaja on. Klienditeenindaja, kes suhtleb kliendiga on tasemel ja viisakas. On olemas koolitus, töötajate arenguprogramm ja atesteerimine, sertifitseerimine.” /---/

Tipp 5: “Kvaliteet, ma mõtlen, et kas ta meid eristab, ma arvan, et kvaliteet ei tohiks meid täna enam eristada.”

Tipp 7: “Kvaliteet on üks hea näide, mis tähendab nii kliendile, töötajale kui näiteks meie äripartnerile täitsa erinevaid asju. See ei ole põhiväärtuste listis minu jaoks nii prioriteetne. Kvaliteet on just nagu hügieenifaktor, mis peab olema. Ilma selleta ei saa.” /---/

Tipp 8: “Kvaliteet on selline asi ilma milleta ei püsi turul. Minu jaoks on selline alustala, et kui sa mulle ütled, et see on väärtus, siis ma ütlen jah, et see on väärtus, aga kui teda organisatsioonis taga otsin, siis on see niivõrd loogiline, et ta ei tule mulle meelde.” /---/

Tipp 9: “Kvaliteet, see natukene haakub sellega, et me proovime teha asju nagu hea praktika näeb ette, et sul on kvaliteet. Kas me üldjuhul oleme võrreldavad kvaliteediga. Küllap ta on jällegi selline soovmõte. Kindlasti mitte mingis konfliktis, kindlasti me oleme kvaliteetsed, aga minu jaoks see küll ei ole mingisugune asi, mis mulle tuleks esimese kolme, nelja väärtusena, tuleks meelde.” /---/

Tipp 10: “Tähtis on IT kvaliteet, et süsteemid töötaks kogu aeg.”

Raskemini olid lahtimõtestatavad innovatiivsus ja vitaalsus. **Innovatiivsusega** seostati nii ratsionaalsemat poolt – uusi tooteid ja teenuseid, uut tehnoloogiat, kui ka emotsionaalsemat poolt – personaalset suhtumist klienti. Tähelepanuväärne on see, et ametlikus väärtuste lahtiseletuses ei kajastatud kliendi poolt.

Kesk 2: „No minu jaoks on innovaatus see, et pank peaks suutma oma teenuseid pakkuda... tulema uute teenustega turule, püüdma seda teha ühelt poolt võimalikult ruttu, aga teiselt poolt tagama sealjuures ka kvaliteedi“. /---/ „Ja tegelikult innovaativne on see, kui teller läheneb kliendile täiesti personaalselt, leiab talle selle sobiliku teenustepaki ja ehk ongi innovaativne selles mõttes. Seda võib väga laialt vaadata, mitte ainult, et meil on kõige uhkem tehnika, vaid et tegelikult läheneme ka kliendile innovaativselt ehk uuenduslikult...“.

Kesk 5: „Aga üldse see kuvand on selline... inimeste mõtlemises on selline sees, et inimesed tahavad midagi uut välja pakkuda – see on kuidagi selles organisatsioonis sees, et mõeldakse edasi.“

Innovatiivsus tähendab keskastme juhtide jaoks ka uusi ideid ning riskialdis olemist. Samas leiti, et innovatiivsus ei ole enam Hansapanka iseloomustav väärtus, kuna pank ei arene enam nii kiiresti, kui mõned aastad tagasi ning pank pole viimastel aastatel midagi innovatiivset turule toonud. Innovatiivsust peeti ajaloost kaasa tulud väärtuseks. Oluline on märkida, et keskastme juhtide nägemusest oli välja jäänud avatud juhtimisstiili väärtustamine ning töötajatele otsustusõiguse andmine. Seega võib oletada, et keskastme juhid tunnevad puudust erinevate otsuste tegemiste tagamaade selgitustest.

Kesk 6: „Selles mõttes on minu jaoks innovaativne selline ebaoluline asi, aga võib-olla on see vajalik... ma olen vahel mõelnud, et võib-olla on see sellepärast sinna kirja pandud, et eristuda“

ülejäänutest. Sest ajalooliselt me olime ju oluliselt kiiremad, oluliselt innovaatisemad. See on natuke vist selline ajaloost kaasa tulnud väärtus, mis on kirja pandud“.

Seevastu tippjuhid pidasid innovatiivsust Hansapanka kõige paremini iseloomustavaks väärtuseks ning paljude vastajate jaoks oli innovaatus esimene väärtus, mis Hansapangaga seostus. Erinevuse üheks põhjuseks võib olla intervjuude eri aegadel läbiviimine. Samaselt keskastme juhtidega seostati seda samuti pigem funktsionaalsete väärtuste, enamasti uute toodete (internetipank), valdkondade (e-pangandus) ja arengutega (nt uus tehnoloogia). Materialistlikult lähenedes peeti koos professionaalsuse kui väärtusega innovaatus tulemiks erinevates valdkondades turuosa laiendamist.

Tipp 2: „Innovatiivne- internetipank, e pangandus, uued tooted“.

Tipp 3: „Innovatiivsus, mis tähendab, et osatakse ümber mõelda, osatakse ümber enda tegevust planeerida, kujundada“.

Tipp 5: „Innovatiivsus on ka, mida ma esimesena oleksin tahtnud öelda“.

Tipp 7: „Innovatiivsus on kindlasti üks suuremaid väärtusi. Kui ma peaksin valima väärtustest, millest mitte mingil juhul loobuda, siis on see innovatiivsus“.

Tipp 8: „Mina arvan, et me oleme innovatiivsed“.

Tipp 10: „Innovaatus – uus tehnoloogia. See on mõtteviis, kogu aeg midagi toimub. Vesi ei seisa, aktiivsus. Uued lahendused, tooted. Igal pool esirinnas“.

Kõige rohkem raskusi põhjustas **vitaalsuse** või **elujõu** tõlgendamine. Intervjuude analüüsi raskendab pisut see, et tippjuhid rääkisid „elujõust“ ning keskastme juhid „vitaalsusest“. Siiski võib välja tuua, et vitaalsust või elujõudu ei osatud enda jaoks lahti mõtestada, selle sisu jäi paljudele selgustetuks nii keskastme kui ka tippjuhtkonna tasandil. Huvitav on seegi, et kui väärtuse ümbersõnastamisel muudeti „elujõud“ „vitaalsuseks“, siis keskastme juhid ei pidanud vitaalsust kui väärtust omaseks, kuna see on võõrkeelne termin. Keskastme juhid arvasid, et realselt inimesed ei taju, mida see väärtus tähendab ning ei tunne seost sellega. Sellele vaatamata võib keskastme juhtide arvamustes välja tuua kaks dimensiooni: ühtpidi seostati vitaalsust pideva arenguga ning teistpidi soojuse, teineteise mõistmise ja hoolivusega. Eriti huvitav oli siinkohal otseste seoste tõmbamine Hansapanga spondeerimistegevusega ning murega ühiskonna pärast.

Kesk 5: „Ülejäänud asjadega ma suutsin nagu suhteliselt ära öelda, mis see on, aga selle vitaalsusega on mul erinevad mõtted, et kas see nüüd on seotud selle sponsorlustegevusega ja kas see on see ühiskonna arengusse sekkumine“.

Leiti ka, et vitaalsus on justkui innovatiivsust tasakaalustav jõud mis on tihedalt seotud töötajate isikliku elu tähtsustamisega.

Tippjuhid seostasid elujõudu nii ettevõtte (nt elujõud on panga positsioon ühiskonnas) kui ka töötajatega (nt elujõud on inimesed ja inimestele loodud karjäärivõimalused, hästi makstud ja motiveeritud personal). Oli ka radikaalsemaid lähenemisi, kus elujõud oli kõikidest teistest väärtustest tekkiv tulem, olles kõikide väärtuste summa. Samuti kasutati sünonüümidenä elujõudu, optimismi ja mittepaigalseisu, kuid samas seostati seda ka negatiivse küljega (nt elujõud tähendab seda, et tegutsetakse enda teatud põhimõtteid alla surudes ja Hansapangale ohvreid tuues).

4.2.2. Väärtuste juurutamine ja edasiandmine

Hansapanga keskastme juhtide käest küsiti, kuidas nemad annavad oma töös Hansapanga väärtusi edasi, kas nad teevad seda teadlikult ning mida nemad on teinud väärtuste juurutamiseks Hansapangas.

Üldise tendentsina ilmnes, et väärtused ei ole teadvustatud ning oma tegevustes lähtutakse pigem panga strateegiast ja eesmärkidest. Midagi spetsiaalselt juhid väärtuste juurutamiseks ei tee ning väärtustel on Hansapangas pigem toetav funktsioon. Keskastme juhid olid arvamusel, et kuna organisatsiooni väärtused tulenevad indiviidide väärtustest, ning nende isiklikud väärtused on organisatsiooni omadega sarnased ning need tunduvad loomulikud, siis oma käitumises ei ole nad teadlikult pidanud muudatusi tegema.

Keskastme juhid ei mõtle igapäevases töös Hansapanga väärtuste peale, samas nad nentisid, et tagantjärele analüüsides on nad enda arvates käitunud vastavalt defineeritud väärtustele.

Sarnaselt isiklikele väärtustele edastavad keskastme juhid alateadlikult kõige rohkem avatud ja aus olemist. Ausust peetakse kõige olulisemaks väärtuseks ning selle juurutamiseks püütakse vähendada kuulujuttude levikut ning probleemide varjamist nii klientide kui töötajate ees. Avatud ja ausat käitumist juurutatakse näiteks sellega, et

õhutatakse alluvate seas välja ütlema oma arvamust ka siis, kui see läheb ülemuse või kolleegide omadega vastuollu.

Huvitav on see, et paljud tippjuhid ei osanud seostada oma tegevust organisatsiooni väärtuste juurutamisega. Pigem rõhutati üldiseid väärtuste väljundeid (näiteks, et kvaliteeti näitab see, et tööaeg on üheksast viieni, oleme seadnud eesmärgi olla esimene) ning endaga seotut (näiteks, et olen rõõmus inimene ja kaitsen kliendi huve). Siit võib järeldada, et tippjuhid on võõrandunud või kaugenenud tavatöötajatest ning keskastme juhid on paremini kursis organisatsioonis toimuvaga, tundes töötajate soove ning vajadusi.

Vastupidiselt tippjuhtidele pidasid keskastme juhid juhi rolli väärtuste edasiandjana ja juurutajana väga oluliseks.

Kesk 5: „Ma arvan, et hästi palju on ka juhtides kinni, et meeskond on ikkagi hästi palju oma juhi nägu ja võib-olla ainus võimalus on see, et kuskil, kus sa näed, et see asi täitsa rappa läheb, siis tuleb juhti vahetada, et leida juht...kui näiteks mingi osakond läheks Hansapanga põhiväärtustega nii vastuollu, et on näha, et on tõeline probleem, siis tuleb ikka juhid välja vahetada ja vaadata, mis edasi saab“.

Kesk 6: „Ma usun, et need äriüksused, mis on kunagi alguse saanud väga karismaatilisest ja tugevast juhust, et kui ta on oma väärtushinnangutele vastavalt valinud kogu selle töökorralduse püsti pannud, siis kõik need inimesed ongi nende väärtuste kandjad ja seda ei saa lihtsalt nii muuta“.

Siit võib järeldada, et tippjuhid küll tegelevad väärtuste sõnastamise ja defineerimisega, kuid ei näe enda rolli nende juurutamisel ja edasiandmisel. Seega peab paika autori väide, et järjest enam pööratakse Eesti ettevõtetes juhtkonna tasandil tähelepanu organisatsiooni „pehmele“ poolele, kuid tipptaseme juhid ei pea oma ülesandeks lisaks organisatsiooni kasumlikkusele ka moraalsete väärtuste ja eetikastandardite sisendamist töötajatesse.

4.3. Hansapanga väärtuste väljendumine erinevates valdkondades

Antud bakalaureusetöös uuriti, kuidas Hansapank väljendab oma väärtusi töötajate, klientide, konkurentide ning avalikkusega suheldes.

4.3.1. Väärtuste sisekommunikatsioon

Kõige problemaatilisem valdkond väärtuste kommunikatsioonis oli seotud nende väljendamisega pangasiseses suhtluses. See väljendub eelkõige põhiväärtustele mittevastavas käitumises, sisemise konkurentsi suurenemises ning erinevate äriüksuste vahel tekkivates väärtuskonfliktides, mis õõnestavad brändi väärtuselist „kapitali“.

Peamine probleem pangasiseses kommunikatsioonis on keskastme juhtide arvates seotud aususe ja avatusega. Rõhutati seda, et kui väliskommunikatsiooniga edastatakse panga väärtusi, siis sisekommunikatsioonis on mitmeid probleeme.

Kesk 6: „Ma isegi arvan, et isegi väljapoole sellest hästi palju räägitakse ja rõhutatakse. Aga, kui ma siin sees olen, siis ma tunnen, et sisemiselt on seda tõesti vähe“.

Intervjueeritavad tõid välja, et neid häirivad enim infoliikumise kitsaskohad – kuulujuttude levik, pooliku tõe väljaütlemine, sosistamine ning paljudes asjades ametliku seisukoha puudumine.

Kesk 3: „...et on liiga palju sellist nurga taga sosistamist ja ametlik info tuleb inimesteni liiga hilja. Ehk siis info ringleb maja sees tükk aega ning ametlikku seisukohta ikka veel ei ole. See on muutunud tüüpiliseks ja mind õudsalt häirib see“.

Kesk 4: „...on natuke naljakas ja valus vaadata, kuidas noored inimesed ei suuda üksteisele tõtt rääkida ja ei suuda seda öelda, mida nad tegelikult mõtlevad. Siis ajab kõrvaltvaatajana natuke naerma. Susserdatakse, seletatakse, jahvatatakse, jahutakse, selle asemel, et omavahel ausalt ja avatult rääkida“.

Samuti leiti, et osa informatsiooni liigub vaid „kulisside taga“ ning töötaja peab kasutama erinevaid allikaid, et teada saada kogu informatsiooni teatud asjade kohta. Paljud töötajad nimetasid seda peamise problemaatilise kohana, kus on märgata väärtustele mittevastavat käitumist.

Lisaks aususele ja avatusele leidsid nii tipp- kui ka keskastme juhid probleemse väärtusena innovatilisuse. Mõlemad vastanute grupid arvasid, et pank paneb liialt rõhku innovaatilisusele ning selle all kannatab kvaliteet. Samas nenditi, et probleem on viimasel kahel aastal rohkem kontrolli alla saadud.

Kesk 4: „Ega selle innovatiivsusega ei saa ka lolliks minna.“ /---/ „Ma kardan, et need, kes arvavad nii, et seal ei toimu midagi innovatiivset jne, siis need on minu arvates natuke haiglaselt mõtlevad inimesed selles mõttes, et kogu aeg peaks midagi eriskummalist toimuma. Aga ei pea ju“.

Kesk 5: „Mingil hetkel me sünnitasime selliseid lapsi, mis olid hukkamisele määratud, mida polnud kellelegi vaja. Me tegime kulud ära ja sinnapaika see jäi.“

Kesk 6: „Innovaatilisus ma arvan, et meil on see täiesti olemas, aga kohati juhtub see, et mulle tundub, et innovaatiliseks olemise nimel teeme asju asja pärast, mitte sellepärast, et kellelgi neid vaja on. See selline „teeme asja ära, me ei saa ju lihtsalt paigal istuda“. Me peame võtma mingi uue asja ette, kuna me peame olema kogu aeg innovaatilised ja kogu aeg võtta ja teha ja muuta ja ümber teha ja veel paremini...see kohati see innovaatilisus tekitab sellist kaasnähtust, kus üritatakse iga hinna eest midagi ära teha, sest see, kes teeb midagi ära, on in ja väga hea töötaja jne. Natuke mulle tundub, et see organisatsioon tervikuna proovib võib-olla...natuke forsseerib üle selle innovaatilisusega.“

Tipp 6: „Et rõhk on liiga palju innovatiivsusel ja vähem kvaliteedil. /---/ Aga nüüd ongi küsimus selles, et muutus ei saa olla asi iseeneses, innovatiivsus ei saa olla asi omaette. See sama kvaliteet peab ka seal sees olema.“

Kolmas pangasisene väärtuste konflikt tekkis äriüksuste omavahelisel vastandumisel ja nn riik riigis fenomeni ilmnemisel. Enamik vastajaid pidas Hansa Liisingut ja Hansa Marketsit erinevaks ülejäänud Hansapangast kui tervikust. Nimetatud äriüksused on keskastme juhtide arvates vähem kliendikesksed, ei hooli klientide heaolust ning personaalsest lähenemisest.

Kesk 5: „Võta näiteks liising ja pank – need on erinevad kultuurid. Seal prevaleerib kindlasti see, et kõigepealt sinu ja siis minu ja lõpuks sellised...“. /---/ „Et see liising ja pank on – pank tunneb viimasel ajal südamevalu kliendirahulolu pärast, liising sõidab nagu suhteliselt üle ja teeb nägu, et meie on ka kliendirahulolu väga tähtis, aga tegevuses sellest märku ei anta“.

Kesk 6: „No ma praegu kirjeldasin Hansa Kapitali ja Hansa Liisingut. See on nii selgelt erinev. Mis on tegelikult, on see meie endine Hansabank Markets. See on ka olnud natuke erinev, seal on individualismi ja sellist palju rohkem olnud. Sellist üksikindiviidi tulemustele orienteeritust ja selliste pehmete asjade absoluutselt ebaoluliseks pidamist“.

Heideti ette, et paljud äriüksuste juhid lähtuvad vaid oma osakonna heaolu eest ning ei mõtle pangast kui ühest organisatsioonist, mis võib põhjustada väärtuse devalveerumise. Selline panga killustumine on problemaatiline ka kliendi seisukohast, kuna peab suhtlema erinevate ettevõtetega, mis kõik moodustavad kokku ühe Hansapanga.

Kesk 2: „Seal paratamatult tekivad konfliktid ja konfliktid just ka osakondade vahel, kuna igaühel on oma mõtmissüsteemid, mille järgi neid mõõdetakse ja siis nad ei tee nagu midagi valesti, aga nad ei vaata organisatsiooni tervikuna, vaid tähtsamaks muutub osakond. Ei vaadata, kas see on organisatsioonile hea, vaid vaadatakse, et see on mulle hea või minu osakonnale hea, mina saan mingisuguse punkti või plussi kirja. See küll minu arvates devalveerib väärtusi. See on kurb“.

Kesk 4: „No olgu see liising eraldi ja pank eraldi. Aga selletõttu me näeme me kohati naljakad välja. Kui kliendile tuleb koju kolme erineva juriidilise isiku poolt saadetud kiri, jutt käib tegelikult sisult mingisuguse pakkumise tegemises, aga kõik on natuke erinevad. Ometi tulevad need Hansapanga blanketi peal. See on probleem“.

Keskastme juhid leidsid, et kuna pank on viimaste aastatega kiiresti kasvanud, on mikrokultuuride teke organisatsioonis paratamatu. Siiski ei tohiks need erinevused liiga suureks minna.

Neljanda probleemina, mis on samuti seotud aususe ja avatuse väärtuskategooriaga on sisemine konkurents. Vastajad leidsid, et eriti viimasel ajal on pangas märgata egoistlikku käitumist, kus igaüks võitleb iseenda eest, unustades, et töötatakse kogu panga huvidest lähtuvalt.

Kesk 2: „Kahjuks ma arvan, et seda ei saa tunnetada, kuna on tekkinud sisemine konkurents. See on paari viimase aja nähtus ja ega see aususele ja avatusele kaasa ei aita. Sisemine konkurents tuleneb nendest samadest mõõtmissüsteemidest, mis suruvad maha... igaüks võitleb iseenda eest, unustades, et tegelikult me töötame sellele organisatsioonile“.

Kesk 6: „Aga kuidas siis seda tasakaalu saavutada – et sa samas oleksid selline ja teisipidi oleksid ka selline sõbralik ja mitte liiga nina püsti ajav. See ongi raske küsimus, sellepärast meil ongi aeg-ajalt väga valus ja väga raske, et meil selline sisemine kahevõitlus toimub“.

Peamine erinevus väärtuste sisekommunikatsioonis tipp- ja keskastme juhtide seas oli seotud panga suvepäevadega. Tippjuhid leidsid, et suvepäevad on stagneerunud üritused, mis ei sobi panga põhiväärtustega (eelkõige innovatiivsusega).

Tipp 6: „Kasvõi suvepäevad, mis ka peaks olema põhiväärtustega kooskõlas asi. See suvepäevad on asi, kus ma tunnen, et me ei ole piisavalt innovatiivsed. Me teeme kõike seda, mida on erinevatel süldipidudel aastaid tehtud. Ja see on asi, kus ma tunnen, et mee ei ole kooskõlas nende põhiväärtustega oma ettevõtmistes“.

Keskastme juhid olid arvamusel, et suvepäevad on äärmiselt vajalikud ettevõtmised ning need täidavad oma eesmärgi – soodustavad informaalset suhtlemist ning aitavad inimestel lõõgastuda.

Samas leidsid ka keskastme juhid, et suvepäevi võiks arendada näiteks seikluskoolituse elementidega, et õpetada lisaks sporditegemisele ka üksteist paremini tundma ning ühendada meeskonda rasketes olukordades.

4.3.2. Väärtuste kommunikatsioon klientidele

Kuigi Hansapank on suur organisatsioon, millel on palju erinevaid osakondi ja kontoreid üle Baltikumi, leidsid keskastme juhid, et pank küll üritab olla kliendisõbralik, avatud ja vitaalne, kuid kliendiuuringud on näidanud, et siiski peetakse Hansapanka ülbeks, kõrgiks ja üleolevaks organisatsiooniks.

Kesk 2: „Ma arvan, et seda on näidanud ka needsamad kliendiuuringud, et meid selliseks sõbralikuks ja vitaalseks pangaks ei peeta, pigem selliseks kõrgiks ja üleolevaks ja kalgiks“.

Üks selle arusaama põhjuseid võib olla eelnevalt mainitud Hansa Liisingu kliendi jaoks ebasõbralik käitumine, samuti võib klientide seas negatiivset mainet kinnistada panga suured kasuminumbrid ning võrreldes teiste finantsettevõtetega kõrgemad teenustasud.

Keskastme juhid mainisid ka seda, et panga avatuse väljanäitamist pärsvad erinevad finantsasutustele kehtivad seadused ning probleemid tulenevad sageli kliendi andmete kaitsmisest, mis on seadusega reglementeeritud ning mille lahendamiseks ei saa pank midagi ette võtta.

Kesk 2: „... pigem siin võib-olla tekib see konflikt, et öeldakse küll, et olge avatud ja et pank on avatud, aga teadupärast on pank see koht, kus on väga palju saladusi, mis on pangale usaldatud. Seepärast me ikkagi väga palju ja väga tihti ei saa väga avatud olla“.

Kesk 3: „Kui meile heideti ette, et me alati ei ole väga kättesaadavad, siis võib-olla on see tingitud teatud asjadest, mille tõttu me ei saagi kättesaadavad olla – sisemised reeglid või seadustest tulenevad piirangud, et me peame asjad enne korda tegema, kui saame meediale midagi öelda“.

4.3.3. Väärtuste kommunikatsioon konkurentidele

Hansapanga väärtused väljenduvad konkurentidega suheldes suhteliselt hästi. Kõik vastajad leidsid, et Hansapank suhtub oma konkurentidesse avatult, neutraalselt ning nende tegevuse kohta ei anta hinnanguid.

Kesk 1: „Üks kindlasti on selline väljapeetud, intelligentne, aus ja avatud suhtlemine konkurentidega. Mulle tundub, et me pole kuskil oma tegemistes, olgu see siis avalikud väljaütlemised, reklaamid või mis iganes, püüdnud vastandada või halvustada oma konkurente. Vastandada halvas mõttes või halvustada kuidagi“.

Kesk 3: „Ma arvan, et me oleme konkurentide suhtes ilusti käitunud, me oleme olnud neutraalsed ja me ei anna kellelegi hinnanguid, mis ongi oluline. Mina olen mõelnud, et konkurent ei ole tegelikult meie vaenlane, konkurent on sõber kui üldiselt äris mõelda“.

Kesk 4: „Ma küll ei ole adunud, et me pangana teiste pankade suhtes kuidagi põlglikult käituksime või püüaksime teistmoodi käituda kui iga suvalise teise ettevõttega, kellega suhtleme üldreeglina lugupidavalt“.

Siiski võib väikese erandina välja tuua eluasemelaenu seonduva, kui Hansapanga esindajad mustasid konkurente, kuna teised pangad langetasid eluasemelaenuintressi. Siiski saab üldkokkuvõttes öelda, et konkurentidega suheldes peab Hansapank kinni oma väärtustest ning heast tavast.

Samas mainiti Ühispanga ebasobivat käitumist konkurentide suhtes ning võrreldi nende reklaamikampaaniaid mustavate valimisreklaamidega.

4.3.4. Väärtuste kommunikatsioon avalikkusele

Kõige paremini väljenduvad Hansapanga väärtused suheldes avalikkusega.

Kesk 6: „Ma isegi arvan, et isegi väljapoole sellest hästi palju räägitakse ja rõhutatakse“.

Intervjueeritavad leidsid, et inimesed, kes Hansapangas avalikkusega suhtlevad peavad Hansapanga väärtustest kinni. Hansapanga avatust ja ausust näitab vastajate sõnul eriliselt see, et kommuniqueeritakse ka negatiivseid uudiseid. Hea näitena võib siin tuua kolme aasta taguse juhtuimi Trade Finance's, kus töötaja pettuse tõttu tekkis 100 miljoni kroonine kahjum. Selle kohta tehti pressiteade ning teavitati ausalt avalikkust juhtunust. Ausat ja avatud suhtlemist aitab kindlasti distsiplineerida ka börsiettevõtteks olemine.

Samuti näitab väärtustele vastavat käitumist ka Hansapanga suhtlus meediaga. Seda näitas ka ES Turu-uuringute AS-i poolt läbi viidud uuring "Ettevõtete ja asutuste suhted meediaga 2002", kus Hansapank pälvis lisaks kõrgeimale üldhindele oma grupis parima tulemuse meediaga suhtlemise oskuse ja pressiesindaja kättesaadavuse osas (Reivart, 2003).

Negatiivse poole peale toodi välja, et Hansapank on avalikkusega suheldes liiga vaoshoitud, ei juleta näidata emotsioone ning ollakse liiga tagasihoidlikud.

Kesk 1: „Mulle tundub, et Hansapangal on selline vaoshoitud suhtlemisstiil – me ei lasku sinna negatiivsele poole peale, et me kuskil ei vaidle kõvasti vastu või ei halvusta ei klienti ega konkurenti. Aga ka sinna teisele poolele, sinna positiivsele poolele ei julge me väga sügavale minna. Võib-olla oleme isegi liigselt tagasihoidlikud. Tavaelus me oleme tegelikult palju emotsionaalsemad, et siis peame me ennast rohkem vaos hoidma“.

4.4. Hansapanga väärtuste arenguvajadused

Kuna tippjuhtide intervjuud olid tehtud enne, kui Hansapanga väärtused ümber sõnastati, siis ei ole mõttekas neid keskastme juhtide intervjuudega võrrelda. Väärtused muudeti lähtudes tippjuhtide intervjuudest, seega võib väita, et praegused Hansapanga väärtused kajastavad suures osas juhtkonna arvamust.

Keskastme juhid leidsid, et Hansapank pöörab liiga palju tähelepanu ratsionaalsele poolele (paindlikumale ja kiiremale teenindusele), kuid vähe rõhutatakse emotsionaalset külge. Seega on peamine muutus, mida keskastme juhid tahaksid Hansapanga väärtustes teha emotsionaalse külje rõhutamine. See väljenduks sõbralikkuse, soojuse või sõbraliku klienditeeninduse defineerimisena Hansapanga põhiväärtustes. Paralleele toodi Ühispaniga viimase imagoreklaamiga, kus rõhutatakse soojust ja sõbralikkust. Osad vastajad leidsid, et Hansapanga töötajates on piisavalt sõbralikkust, et see võiks olla Hansapanga põhiväärtus. Teised aga leidsid, et pigem oleks sõbralikkuse defineerimine põhiväärtus, mille poole püüelda, kuna pangas puudub sisemise konkurentsi tõttu töötajatevaheline sõbralikkus. Arvati ka seda, et sõbralikkus peitub praeguste Hansapanga väärtuste taga, kuid selle võiks siiski eraldi välja tuua, kuna seda toetab tugevalt Hansapanga bränd, eriti selle visuaalne pool.

Sõbralikkust ja soojust laiemalt vaadates pakuti tasakaalu kui väärtuse lisamist põhiväärtuste hulka. Tasakaalu all nähti balanssi emotsionaalse ja ratsionaalse külje vahel.

Kesk 6: „Minu meelest on selle asja märksõnaks hoopiski tasakaal. See on sama asi, kuidas ma analüüsisin, kuidas need inimesed siin sees on ja kuidas ma tajun, et on äärmine tulemustele orienteeritus ja teisipidi, et milliste vahenditega, mis emotsioonidega, millises keskkonnas ja kuidas see on saavutatud. Sa ei saa parima tulemuse nimel ükskõik milliste vahenditega seda teha. Minu meelest on see väljapoole suhtlemises ja kliendiga täpselt samamoodi, et me kohati minu meelest selle hea tulemuse nimel teeme lollusi, mis kliente vihastab ja ärritab ja paneb teda tajuma, et me oleme uhked ja kõrgid ja ülbed ja ainult oma heade majanduslike tulemuste peal väljas“.

Teise peamise arenguvajadusena nähti vitaalsuse lahtiseletamist. Elujõudu või vitaalsust oli vastajatel kõige raskem lahti mõtestada. Leiti ka seda, et vitaalsuse võiks asendada sõbralikkusega.

Kesk 5: „Elujõulisus on ilus sõna, aga mis selle sõna taha mahub?“

5. Järeldused

Teoreetilisest ja empiirilisest osast saab teha järgmised järeldused. Järeldused on esitatud uurimisküsimuste kaupa.

Uurimisülesanne 1: Kuidas tõlgendavad keskastme juhid “ametlikult sõnastatud” põhiväärtusi ja kuivõrd arvestavad nendega otsuste ja valikute tegemisel?

- Hansapanga väärtusi ei teadvustata otsustamisprotsessis ja valikute tegemisel, kuid arvatakse, et nendest lähtutakse alateadlikult.
- Vitaalsus või elujõud on kõige raskemini lahti seletatav väärtus, selle sisu jäi selgustetuks.

Uurimisülesanne 2: Kuivõrd erinevad/kattuvad keskastme juhtide arvates Hansapanga põhiväärtuste tõlgendused erinevate struktuuriüksuste poolt?

- Hansapangas on märgata „riik riigis“ fenomeni, mis väljendub eelkõige Hansa Liisingu ja Hansa Marketsi erinevas väärtusilmas (käitumises).
- Hansapank on killustunud, kuna Hansapanga juhid lähtuvad eelkõige oma osakonna heaolust ning alles seejärel arvestavad panga vajadustega.
- Hansapangas on tekkinud sisemine konkurents, mis pärsib ausat ja avatud suhtlemist erinevate töötajate ja äriüksuste vahel.

Uurimisülesanne 3: Kuidas näevad Hansapanga keskastme juhid Hansapanga väärtuste realiseerumist erinevates valdkondades:

a) pangasisestes suhetes

- siin on väärtustele mittevastav käitumine (väärtuskonflikt) kõige tuntavam:
 - probleemsed on ausus ja avatus, kuna infoliikumises on mitmeid kitsaskohti ametliku seisukoha puudumise ning kuulujuttude näol;
 - Hansapank paneb liialt rõhku innovatiivsusele (tippjuhtkonna väärtushierarhias prioriteetne) ning selle all kannatab toodete ja teenuste kvaliteet (mis on keskastme juhtide arvates prioriteetne);

- erinevates struktuuriüksustes lähtutakse eelkõige oma osakonna heaolust ning alles seejärel arvestatakse panga vajadustega (vt uurimisülesanne 2).

b) suhetes kliendiga:

- problemaatiline on aususe ja avatuse väärtuste kommunikatsioon kuna:
 - seda pärsivad pangale kehtivad konfidentsiaalsust nõudvad seadused;
 - Hansa Liisingu mitte väärtustele vastav käitumine kandub üle kogu pangale (kõrgematest teenustasudest ja suuremast kasumist tekib negatiivne imago)

c) suhetes konkurentidega:

- Hansapanga väärtused väljenduvad konkurentidega suheldes hästi, kuna konkurentidesse suhtutakse avatult, neutraalselt ning nende tegevuse kohta ei anta hinnanguid.

d) suhtluses avalikkusega

- Kõige paremini väljenduvad Hansapanga väärtused suheldes avalikkusega, kuna Hansapanga kommunikatsiooni- ja suhtekorraldustöötajad peavad alati põhiväärtustest kinni (näiteks Hansapanga jaoks negatiivsete uudiste kommunikeerimises);
- Ausat ja avatud kommunikatsiooni aitab distsiplineerida börsiettevõtteks olemine;
- Hansapanga väärtusi peetakse liiga ratsionaalseteks, leitakse et see on teatavas vastuolus Hansapanga brändi visuaaliga. Soovitakse lisada väärtusena sõbralikkust või soojust. Hetkel on Hansapank avalikkusega suheldes liiga tagasihoidlik ning ei näita välja emotsioone.

Uurimisülesanne 4: Kuivõrd erinevad/kattuvad Hansapanga tippjuhtkonna ja keskastme juhtide tõlgendused Hansapanga väärtuste kohta? Millist rolli nähakse endal väärtuste määratlemisel ja kommunikatsioonil?

- Keskastme ja tippjuhtide arusaamad on väärtustest, väljendusviisidest ja oma rollist erinevad:
 - Keskastme ja tippjuhtidel on erinev tõlgendus kvaliteedi ja innovatiivsuse suhtes: keskastme juhid arvavad, et kvaliteet on hügieenifaktor, mis peab finantsasutusel ilmtingimata olema, ning leiavad, et innovatiivsus ei ole enam Hansapanka iseloomustav väärtus, kuna panga areng on aeglustunud. Tippjuhid peavad innovatiivsust Hansapanka kõige paremini iseloomustavaks väärtuseks ning leiavad, et kvaliteet on tänapäeva tarbimisühiskonnas aegunud väärtus, millega ei eristuta enam teistest ettevõtetest.
 - Tippjuhid leidsid, et suvepäevad ei ole panga põhiväärtustele vastavad üritused, keskastme juhid arvavad, et suvepäevad on vajalikud ettevõtmised ning need täidavad oma eesmärgi.
 - Keskastme juhid näevad ennast väärtuste edastajana alluvatele ja soovivad osa võtta väärtuste defineerimise protsessist, kuna see suurendaks nende arvates organisatsiooni väärtuste omaksvõtmist. Hansapanga tippjuhid tegelevad väärtuste sõnastamise ja defineerimisega, kuid ei näe oma rolli nende juurutamisel ja edasiandmisel.

Organisatsioonikultuuri, väärtuste ja (käitumis)normide vahel on mitmeid seoseid. (Äri)organisatsiooni väärtusi tõlgendatakse juhtide poolt pigem kui abstraktseid printsiipe, mille olemasolu määratletakse sagedasti vastava väärtus(printsiibi) puudumise korral. Väärtusi ei teadvustata otsustamisprotsessis ja valikute tegemisel, kuid samas osatakse hästi kirjeldada väärtuskonflikti eri struktuuriüksuste ning juhtimistasandite vahel.

Organisatsiooni väärtused aitavad organisatsioonikultuuri kujundada juhul, kui neil on teatav normatiivne raamistik. Hea näide on Hansapanga “vitaalsus” kui abstraktne ja

normatiivset raamistikku mitteomav väärtus, mille sisu on jäänud töötajale arusaamatuks. Huvitav on seegi, et väärtusi peetakse hästi-kommunikeerituks valdkondades, kus neid toetab teatav normatiivne raamistik. Näiteks kiitsid Hansapanga juhid väärtuste kommunikatsiooni avalikkusele, mida reguleerivad börsireeglid ja head suhtekorraldustavad.

Organisatsioonis tajutakse tekkivat väärtuskonflikti juhul, kui väärtused lähevad vastuollu varasema organisatsioonikultuuriga ja vastavate toimimisprintsipidega. See väljendub näiteks sisemise konkurentsi tekkimises, kuna töötajatel tekib vajadus saavutada edu eelkõige individuaalselt või osakonna tasemel, mitte pangas kui terviklikus organisatsioonis. Huvitav on seegi, et tippjuhid ei näe oma rolli väärtuste edastajatena, küll aga määratlejatena. Sellest tulenevalt pärsib erinev arusaam prioriteetidest väärtuste kommunikatsiooni. See väljendub hästi “innovaatilisus innovaatilisuse pärast” fenomenis – Hansapanga püüdlustes olla iga hinna eest innovaatiline, kuid samal ajal kannatab selle all toodete ja teenuste kvaliteet.

Organisatsiooni väärtusi empiirilisel uurides võib paremini rakendatav olla Hofstede tegevustel põhinev väärtuste-käsitlus ja väärtuste vaatlemine teatavate vastandlike mõjude dimensioonidena (kollektivism-individualism, konservatiivsus (alalhoidlikkus)-muutustele avatud olemine), mitte abstraktsete ideaalidena, nagu seda käsitles Rokeach. Rokeachi üksikväärtused sobivad brändi väärtuste kommunikatsioonil välistele sihtrühmadele. Hofstede kultuurilised dimensioonid (väärtused kui vastanduvad valikud) sobivad pigem organisatsiooni väärtuste sisekommunikatsiooniks organisatsioonikultuuri holistilisel (ümber)kujundamisel.

Üldiselt on organisatsioonikultuur, organisatsiooni väärtused ja konkreetsed normid (tegevusjuhised ja printsüübid) omavahel tugevasti seotud. Suhteliselt kiiret muutust (ümberdefineerimist) saab rakendada valdkondades, kus on olemas toetav normatiivne raamistik st eelkõige brändikommunikatsioonis välistele sihtrühmadele. Brändi väärtusi saab organisatsiooni väärtustena defineerida/kehtestada vaid järk-järgult, muid organisatsioonikultuuri kujundavaid tegureid arvesse võttes.

Kokkuvõte

Käesoleva bakalaureusetöö „Hansapanga väärtuste kommunikatsioon“ eesmärk oli analüüsida, missugune roll on organisatsiooni väärtustel Hansapanga erinevate valdkondade töötajate jaoks, kas ja millal tekivad konfliktid erinevate struktuuriüksuste vahel ning mis on Hansapanga põhiväärtuste arenguvajadused.

Töö teoreetilise baas koosneb tinglikult kolmest osast – bränditeooriatest, kus analüüsitakse nii sotsiaalteaduslikku (Don Slater, Celia Lury, Jean Baudrillard, Mary Douglas) kui ka turundusteoreetilist (Leslie de Chernatony, Joan-Noël Kapferer, Philip Kotler) lähenemist ning väärtusteooriatest, kus vaadeldakse tuntuimate väärtusteoreetikute Milton Rokeachi, Geert Hofstede, Shalom Schwartzi ja Ronald Ingleharti käsitusi. Teisest küljest on brändi ja väärtusteooriaid püütud siduda organisatsioonitasandiga.

Bakalaureusetöö lähtus mitmetest eeldusest, mis tulenesid autori seminaritööst ja teooriast. Esiteks eeldati, et Eestis valitsevad postmaterialistlikud ja materialistlikud väärtused üheaegselt. Kuna organisatsioonides töötavad inimesed on osa ühiskonnast, eeldati, et samasugused protsessid toimuvad ka organisatsioonides – kuigi Hansapanga põhiväärtustes on märgata postmaterialistlike tendentse, on Hansapanga töötajate oluliseks motivaatoriks emotsionaalsete väärtuste kõrval ka materiaalsed hüved, mitte ainult organisatsioonikultuur ja põhiväärtused. Teiseks lähtuti eeldusest, et vaatamata Hansapanga väärtuste sisekommunikatsiooni rõhutamisele ei ole see olnud tulemuslik ning tippjuhid tõlgendavad väärtusi erinevalt.

Lähtuvalt eeldustest on püstitatud töö neli uurimisküsimust, millele annavad vastuse töö empiiriline ja ehk analüüsi osa ja kokkuvõtivate järelduste osa. Uuriti, kuidas tõlgendavad keskastme juhid “ametlikult sõnastatud” põhiväärtusi ja kuivõrd arvestavad nendega otsuste ja valikute tegemisel; kuivõrd erinevad/kattuvad keskastme juhtide arvates Hansapanga põhiväärtuste tõlgendused erinevate struktuuriüksuste poolt; kuidas näevad Hansapanga keskastme juhid Hansapanga väärtuste realiseerumist erinevates valdkondades: a) pangasisestes suhetes; b) suhetes kliendiga; c) suhetes konkurentidega; d) suhetes ühiskonnaga laiemalt ning kuivõrd erinevad/kattuvad Hansapanga tippjuhtkonna ja keskastme juhtkonna tõlgendused

Hansapanga väärtuste kohta ja millist rolli näevad tipp- ja keskastme juhid endal väärtuste määratlemisel ja kommunikatsioonil.

Leidmaks vastuseid nimetatud uurimisküsimustele, kasutati antud töös peamise uurimisvahendina teksti kvalitatiivset analüüsi. Uurimismaterjali hulka kuulusid süvaintervjuud 15 Hansapanga tippjuhiga, mille viis läbi Hansapanga personalijuht 2002. aastal ning 6 äriüksuse juhiga, kellega tegi intervjuu töö autor 2003. aastal.

Tööst ilmses, et Hansapanga ametlikult sõnastatud põhiväärtusi tajutakse alateadlikult abstraktsete printsiipidena ning neid ei teadvustata valikute tegemisel ja otsustusprotsessis. Oluline on märkida, et väärtuste roll organisatsioonikultuuri mõjutajana suureneb, kui neid toetab teatud normatiivne raamistik. Seda iseloomustab hästi tõsiasi, et Hansapanga väärtustest on kõige raskemini mõistetav vitaalsus, millel taoline raamistik puudub.

Väärtuste aspektist vaadates võib Hansapanka pidada killustunud ettevõtteks. Süvaintervjuudest selgus, et Hansapangas on märgata nn riik riigis fenomeni, mis väljendub Hansa Liisingu ja Hansa Marketsi töötajate erinevas käitumises (eriti suhtumises klienti) võrreldes ülejäänud pangaga. Väärtuskonflikti põhjuseks on Hansapangas põhiväärtuste vastuolu varasema organisatsioonikultuuriga. See ilmneb sisemise konkurentsi tekkimises, kus arvestatakse esimesena individuaalseid või osakonna vajadusi.

Hansapanga väärtuste kommunikatsiooni iseloomustab ratsionaalsus ning emotsioonide puudumine, milles võib leida teatavat vastuolu panga brändi visuaalse küljega. Kõige rohkem probleeme põhjustab väärtuste sisekommunikatsioon. Ametliku seisukoha puudumine ja kuulujuttude levik ei toeta avatust ja ausust ning tippjuhtide jaoks prioriteetne innovaatus jätab sageli tahaplaanile keskastme juhtide jaoks olulise toodete ja teenuste kvaliteedi. Kliendisuhtluses pärsivad aus ja avatud olemist konfidentsiaalsust nõudvatest seadustest tulenevad piirangud, samuti Hansa Liisingu väärtustele mitte vastav käitumine, mis kahjustab kogu panga mainet. Kõige paremini väljenduvad Hansapanga väärtused valdkondades, mida reguleerib teatud normatiivne raamistik. Väärtused on hästi kommuniqueeritud suhetes konkurentidega ja avalikkusega, mida reguleerivad hea suhtekorraldustava ja börsireeglid.

Suurima erinevus Hansapanga keskastme ja tippjuhtide arvamuste vahel tulenes erinevast arusaamast väärtuste defineerimisest ning edasiandmisest. Tippjuhid nägid end väärtuste defineerijana, kuid mitte edastajatena; keskastme juhid aga tunnetasid oma rolli väärtuste juurutamisel, kuigi nad tundsid, et neid on väärtuste sõnastamise protsessist kõrvale jäetud.

Süvaintervjuude põhjal saab välja tuua teisigi vastuolusid. Tippjuhid pidasid olulisimaks väärtuseks innovaativsust, keskastme juhid aga kvaliteeti. See väljendub eelkõige toodete ja teenuste pidevas uuendamises ning pangasiseste ürituste innovaativsuses. Seda tõestas seik, et tippjuhtide arvates on Hansapanga ametlike põhiväärtustega vastuolus Hansapanga suvepäevad.

Organisatsioonikultuuri mõjutab läbi töötajate keskkond, kus ettevõtte tegutseb. Sarnaselt Eesti ühiskonnas toimunud muudatustele väärtuste struktuuris, on ka Hansapangas märgata materialistlike väärtuste kõrvale tekkivate postmaterialistlike väärtuste levikut. Seega on organisatsiooni väärtuste sõnastamine ja organisatsioonikultuuri kujundamine pikaajaline protsess.

Summary

Attitudes, values and convictions that are sometimes called “culture” play a big role in the behaviour and development of people. Ronald Inglehart (1995: 375), a great researcher of culture and values, has declared that culture is an important causal element that helps to form the society, but at the same time values constitute an element of culture, so their change enables us to draw conclusions about changes in societal culture (Vihalemm 1997; 265). Many researches have endorsed that in today’s economy culture must have been taken into consideration. Paul du Gay and Michael Pryke (2002: 1-2) say that there is a “cultural turn” where culture intervenes in economic and organisational life. It is through culture that people change the way they do things and how they see the world. Alan Warde (2002) calls this process culturalisation of economy that mainly stems from a perception of consumption as increasingly cultural.

This paper proceeds from the presumptions resulted from the author’s seminar paper. It was assumed that in Estonia the materialist and post-materialist values occur at the same time. As people, who work in the organisations are a part of the society, it was assumed that the same processes take also place in the organisations – although post-materialist tendencies are occurring in the core values of Hansabank, the employees are motivated besides emotional values also by material goods, not only by organisational culture and values. The second assumption said that in spite of emphasising internal communication of Hansabank’s values, it has not been resulting.

Proceeded from the assumptions four main questions are researched in this paper: how important are officially defined core values of Hansabank to top management and to the heads of business units, how these values are realised in different fields and are there any value conflicts between business units, for example between Hansa Leasing and the rest of the bank.

Therefore the main goal of this paper is to explain the role of organisation’s core values to employees in different fields of Hansabank and to find out the aspects where value conflict is arisen and what are the consequences of the value conflict between different business units. For getting adequate answers to the question, the main

research method is qualitative text analysis. There are 15 interviews with top management made in 2002 and 6 with the heads of business units made in 2003. This paper is focussed on different brand theories (Jean Baudrillard, Mary Douglas, Celia Lury, Don Slater, Jean-Noël Kapferer, Philip Kotler) and approaches of values (Milton Rokeach, Shalom Schwartz, Geert Hofstede and Ronald Inglehart).

The research showed that the core values are perceived subconsciously as abstract principles and they are not announced in the decision making process. From the value's point of view, Hansabank is "splintered" organisation. The survey cleared that there is so called "state in the state" phenomena that is expressed by different behaviours of the employers in Hansa Leasing and Hansa Markets compared to the rest of the bank. The conflict of values is induced by a clash between core values and former organisational culture. It appears in internal competition, where individual needs always come first.

Internal communication of values poses the biggest problems in Hansabank. Gossip and absence of official position do not support openness and honesty. In client relations these values are inhibited by laws that insist certain confidentiality from the bank, also by inappropriate behaviour of Hansa Leasing that affects the image of the whole bank. The values are well communicated in the fields that are regulated by normative frames – with the public and competitors the process is regulated by accepted standards of ethical Public Relations and Stock Exchange.

The biggest difference between top management and heads of business units occurred in different perception of values. Top managers saw themselves as definers of values, but not as imparters. The heads of business units apprehended their role as introducers of values, although they felt that they were displaced from the defining process. The research showed also other conflicts. The top manager accounted innovation as the most important value, the heads of business units appreciated quality.

Organisational culture is influenced by the environment. The changes in the value structure in society show resemblance to what is happening in Hansabank – besides materialist values there is a rise of postmaterialist values. It ensues that defining the organisational values and modelling organisational culture is a continuous process.

Kasutatud kirjandus

1. Ahmad, A. (1999). Management By Human Values. *Journal of Human Values*, 5, 15-23.
2. Bagraim, J. J. (2001). Organisational Psychology And Workplace Control: The Instrumentality Of Corporate Culture. *South-African Journal of Psychology*, 31, 43.
3. Baudrillard, J. (1998 [1970]). *Consumer Society. Myths And Structures*. London: Sage.
4. Braithwaite, V. A. & H. G. Law. (1985). Structure Of Human Values: Testing The Adequacy Of The Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 250-263.
5. Brickley, J. A. & C. W. Smith Jr & J. L. Zimmermann. (2002). Business Ethics And Organizational Architecture. *Journal of Banking and Finance*, 26, 1821-1835.
6. Chouliaraki, L. & N. Fairclough. (1999). *Discourse In Late Modernity. Rethinking Critical Discourse Analysis*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
7. Churchill Jr, G. A. & N. M. Ford & O. C. Walker Jr. (1990). *Sales Force Management. Planning, Implementation And Control*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
8. Ciulla, J. B. (1999). The Importance Of Leadership In Shaping Business Values. *Long Range Planning*, 32, 166-172.
9. Connor, P. E. & B. W. Becker. (1979). Values And The Organization: Suggestions for Research. Rokeach, M. (ed.). *Understanding Human Values*. New York: The Free Press, 71-81.
10. Dasgupta, R. K. (1997). Human Values In Management. *Journal of Human Values*, 3, 145-160.
11. Davis, S. (2000). Corporate Branding.
<http://www.brandchannel.com/images/papers>, september, 2001.
12. De Chernatony, L. (2001). Would A Brand Smell Any Sweeter By A Corporate Name? <http://www.brandchannel.com/images/papers>, august, 2001.

13. Dickson, M. W. & D. B. Smith & M. W. Grojean & M. Ehrhart. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
14. Du Gay, P. & M. Prike. (2002). Cultural Economy: An Introduction. *Cultural Economy*, 1-19. London: Sage Publications.
15. Eesti Inimarengu Aruanne 1999. ÜRO Arenguprogramm. Tallinn, 1999.
16. Elizur, D. & A. Sagie. (1999). Facets Of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 73-87.
17. Furnham, A. (1987). Work Beliefs And Values. *Personality & Individual Differences*, 8, 627-637.
18. Halman, L. (1995). Is There A Moral Decline? A Cross-national Inquiry Into Morality In Contemporary Society. *International Social Science Journal*, 145, 419-439.
19. Harding, S. D. & F. J. Hikspoors. (1995). New Work Values: In Theory And In Practice. *International Social Science Journal*, 145, 441-455.
20. Henry, J. & V. Hope. (1994). Cultural Change And Competitive Performance. *European Management Journal*, 12, 401-406.
21. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences In Work-related Values*. California: Sage.
22. Huntington, S. P. (1999). *Tsivilisatsioonide kokkupõrge ja maailmakorra ümberkujunemine*. Tartu: Fontese Kirjastus.
23. Ind, N. (2001). Internal Branding: Engaging Employees. Ettekanne konverentsil "Living the Brand Promise with your Shareholders", London, 7.-8. november.
24. Inglehart, R. (1995). Fundamental Values Across Nations. *International Social Science Journal*, 145, 375-403.
25. Inglehart, R. (2000). Globalization And Postmodern Values. *The Washington Quarterly*, 23, 215-228.
26. Inglehart, R. (2002). Kultuur ja demokraatia. Harrison, L. E. & S. P. Huntington (toim.). *Kultuur on tähtis*. Tallinn: Pegasus Kirjastus, 78-95.

27. Interbrand (2001a). Bank On The Brand.
<http://www.brandchannel.com/images/papers/Bankonthebrand.pdf>, märts, 2002.
28. Interbrand (2001b). Interbrand Insights Aligning Your Organization and Your Brand for Performance. *Interbrand Insights*, 3.
29. Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
30. Keller, M. (1999). Tarbijakultuuri kujunemine Eestis: mobiilside representatsioon trükireklaamis 1991-1998. Magistritöö. Tartu Ülikool. Sotsiaalteaduskond. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond. Juhendaja: Marju Lauristin. Käsikiri.
31. Kotler, P & G. Armstrong. (1991). *Principles Of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
32. Kraimer, M. L. (1997). Organizational Goals And Values: A Socialization Model. *Human Resource Management Review*, 7, 425-447.
33. Kulm, L. (2000). Kommunikatsioonijuhtimine organisatsioonide ühinemisel, Hansapanga ja Hoiupanga juhtumi analüüs. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, sotsiaalteaduskond, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond. Juhendaja: Triin Vihalemm. Käsikiri.
34. Lauristin, M. (2002). Eesti muutused. *Tempus fugit. Aeg lendab. Aika rientää*. Soome Instituudi 10. aastapäeva kõned. Tallinn.
35. Lauristin, M. & P. Vihalemm. (1978). *Sotsiaalsühholoogia lühiülevaade*. Tallinn: Eesti Raamat.
36. Lauristin, M & T. Vihalemm. (1997). Changing Value System: Civilizational Shift and Local Differences. Lauristin, M. & P. Vihalemm & K.-E. Rosengren & L. Weibull (toim.). *Return to the Western World: Cultural and Political Perspectives on the Estonian Post-Communist Transitions*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 243-263.
37. Lauristin, M. & P. Vihalemm. (1998). Postkommunistlik siirdeaeg Eestis: tõlgendusvõimalusi. *Akadeemia*, 5, 899-912.
38. Lemon, M. & P. S. Sahota. (2003). Organizational Culture As A Knowledge Repository For Increased Innovative Capacity. *Technovation*.
39. Loik, R. (2001). Siire postmodernistlikku kasvukeskkonda – globaliseerumine versus identiteet Eesti noorsoo väärtusteadvuses.

- Roosma, K. (koost.). *Eesti sotsiaalteaduste II aastakonverents, 23.-24. november 2001*. Tartu.
40. Lury, C. (1996). *Consumer Culture*. Cambridge: Polity Press.
 41. Mark, M. & C. S. Pearson. (2002). *Kangelane ja lindpree. Kuidas luua arhetüüpidele tuginevaid väljapaistvaid brände*. Tallinn: Fontese Kirjastus.
 42. McDonald, M. (1995). *Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them*. Avon: Bath Press.
 43. Mitchell, A. (2000). The Brand Exists In The Mind Of The Consumer. *Marketing Week*, 9. november, 34-35.
 44. Murray, D. (1997). *Ethics In Organizations*. London: Kogan Page.
 45. Naarits, A-M. (2001). Marsi grupp loob visiooni. *Juhtimine*, november.
 46. Naarits, A-M. (2002). Saateks. Mark, M. & C. S. Pearson (autorid). *Kangelane ja lindpree. Kuidas luua arhetüüpidele tuginevaid väljapaistvaid brände*. Tallinn: Fontese Kirjastus.
 47. Nussbaum-Gomes, M. (1994). The Subconscious In Organizational Control. *International Journal of Comparative Sociology*, 35, 105-130.
 48. Padaki, V. (2000). Coming To Grips With Organisational Values. *Development in Practice*, august.
 49. Parkers, L. P. & S. Bochner & S. K. Schneider. (2001). Person-Organisation Fit Across Cultures: An Empirical Investigation Of Individualism And Collectivism. *Applied Psychology*, 50, 81-108.
 50. Peters, T. J. & R. H. Waterman. (1982). *In Search Of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
 51. Peterson, K. (2003). Kõne bakalaureusetöö eelkaitsmisel, Tartu, 13. mai.
 52. Porter, M. E. (2002). Hoiakud, väärtushinnangud, veendumused ning heaolu mikroökoonoomika. Harrisson, L. E. & S. P. Huntington (koost.). *Kultuur on tähtis*. Tallinn: Pegasus Kirjastus, 14-27.
 53. Päril, Õ. (2001). Ühinemisel põhirõhk väärtuste sobitamisele. *Juhtimine*, november.
 54. Rahu, K. (2000). Muutused Tallinna Kaubamaja kaubamärgi identiteedis aastatel 1995-2000. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool. Sotsiaalteaduskond. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond. Juhendaja: Margit Keller. Käsikiri.

55. Raynor, M. E. (1998). That Vision Thing: Do We Need It? *Long Range Planning*, 31, 368-376.
56. Realo, A. (1998). Collectivism In An Individualist Culture: The Case Of Estonia. *A Journal of the Humanities and Social Sciences*, 1, 2.
57. Realo, A. & J. Allik. (1999). A Cross-Cultural Study Of Collectivism: A Comparison Of American, Estonian And Russian Students. *The journal of Social Psychology*, 139, 133-142.
58. Reivart, K. (2003). Meedia lemmikud on valitsus ja Hansapank. *Äripäev* 21. aprill.
59. Robert, C. & S. A. Wasti. (2002). Organizational Individualism And Collectivism: Theoretical Development And An Empirical Test Of A Measure. *Journal of Management*, 28 (4), 544-566.
60. Roe, R. A. & P. Ester. (1999). Values And Work: Empirical Findings And Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1-21.
61. Rogers, E. M. (1997). *A History of Communication Study: A Biographical Approach*. New York: Simon.
62. Rokeach, M. (1960). *The Open And Closed Mind: Investigations Into The Nature Of Belief Systems And Personality Systems*. New York: Basic Books.
63. Rokeach, M. (1973). *The Nature Of Human Values*. New York: Free Press.
64. Ros, M. & S. H. Schwartz & S. Shoshana. (1999). Basic Individual Values, Work Values, And The Meaning Of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.
65. Schein, E. (1992). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
66. Schwartz, S. H. (1992). Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
67. Schwartz, S. H. (1999). A Theory Of Cultural Values And Some Implications Of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
68. Slater, D. (1997). *Consumer Culture And Modernity*. Cambridge: Polity Press.

69. Sung, T. (2002). Leading With Values. *Training and Development*, 56, 10.
70. Šverko, B. (1999). The Work Importance Study: Recent Changes Of Values In Croatia. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 89-102.
71. Taagepera, R. (2002). Viriseva eestlase väärtushinnangud jäävad riigi arengust maha. Ettekanne majanduskonverentsil „Päev, mis jääb mällu“, Tallinn, 10. juuni.
72. Tammppuu, P. (2002). Eesti ühiskonna muutumine: probleemid ja seletused. Referaat. Tartu Ülikool. Sotsiaalteaduskond. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond. Käsikiri.
73. Tarkmeel, A. (1998). Eesti kohalik poliitiline eliit. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool. Sotsiaalteaduskond. Politoloogia osakond. Juhendaja: Jüri Ruus. Käsikiri.
74. Vadi, M. (2000a). *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
75. Vadi, M. (2000b). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
76. Vahe, M. (2002). Hansapanga väärtuste ja missiooni ümbersõnastamine 2002. aastal. Seminaritöö. Tartu Ülikool, sotsiaalteaduskond, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond. Juhendaja: Margit Keller. Käsikiri.
77. Warde, A. (2002). Production, Consumption And “Cultural Economy”. Du Gay, P. & M. Prike (koost.). *Cultural Economy*. London: Sage Publications, 185-200.
78. Vihalemm, T. (2003). Ettekanne Eesti-Rootsi uurijate ühisseminaril „Changing Media Landscapes“, Stockholm, 2.-3. mai.
79. Vihalemm, T. (1997). Changing Discourses On Values In Estonia. Lauristin, M. & P. Vihalemm & K.-E. Rosengren & L. Weibull (toim.). *Return To The Western World: Cultural And Political Perspectives On The Estonian Post-Communist Transitions*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 265-278.
80. Willmott, H. (1993). Strength In Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture In Modern Organisations. *Journal of Management Studies*, 30, 515-552.

Lisad

Lisa 1. Süvaintervjuude küsimused keskastme juhtidele

MILLISENA JUHID ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSI TAJUVAD

- Mida Sina mõistad sõna väärtus all?
- Milline oli Sinu mulje Hansapangast siis, kui Sa siin veel ei töötanud?
- Kas see mulje panka tööle asudes muutus? Kui jah, siis milliseks?
- Milline on praegu Sinu mulje Hansapangast?

KUIDAS MÕISTETAKSE HANSAPANGA 4 PÕHIVÄÄRTUST

- Mida Sa mõistad Hansapanga põhiväärtuste all?
- Millisel kujul avalduvad Sinu meelest Hansapanga väärtused ettevõtte erinevates valdkondades, nii Sinu enda valdkonnas kui teiste omades? Too näiteid, nii positiivseid kui negatiivseid:
 - a) Pangasistes suhetes
 - b) Suhetes klientidega
 - c) Suhetes konkurentidega
 - d) Suhetes avalikkusega.
- Milliseid vastuolusid oled tunnetanud oma ja teiste struktuuriüksuse vahel?
- Missugused tegevused on sinu jaoks tähenduslikud nii positiivses kui negatiivses mõttes (nt suvepäevad, pangapäevad jne)
- Missugustes tegevustes väljenduvad sinu arvates Hansapanga väärtused?
- Kuidas Sina oled panga väärtusi töötajate igapäeva elu osaks muutnud? Mida Sa oled teinud nende väärtuste juurutamiseks Hansapangas?
- Mille poolest erineb Hansapanga töötaja teiste organisatsioonide töötajatest?
- Kas hansalik töötaja peaks Sinu meelest olema teistsugune?

ARENGUVAJADUSED

- Kus on Sinu arvates Hansapanga arenguvajadused väärtuste seisukohast? Millistele väärtustele peaks Hansapank tulevikus rohkem rõhku panema, millist väärtust kinnistama?
- Kui Sina saaksid sõnastada Hansapanga (ideaalsed) põhiväärtused, siis millised väärtused Sa paberile paneksid?

Lisa 2. Süvaintervjuude küsimused tippjuhtidele

MILLISENA JUHID ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSI TAJUVAD

- Mida Sina mõistad sõna väärtus all?
- Milline oli Sinu mulje Hansapangast siis, kui Sa siin veel ei töötanud?
- Kas see mulje panka tööle asudes muutus? Kui jah, siis milliseks?
- Milline on praegu Sinu mulje Hansapangast?
- Kui uksele koputaks Hansapank, kes siis tuleks sisse?
- Milline mulje võiks meie töötajatel olla Hansapangast? Millest Sul selline mulje on tekkinud?

KUIDAS MÕISTETAKSE HANSAPANGA 3 PÕHIVÄÄRTUST

- Mida Sa mõistad Hansapanga põhiväärtuste all?
- Millisel kujul avalduvad Sinu meelest Hansapanga väärtused ettevõtte erinevates juhtimisvaldkondades, nii Sinu enda valdkonnas kui teiste omades? Too näiteid, nii positiivseid kui negatiivseid.
- Milline on Sinu arvamus väärtuste muutumise ja muutumatuse kohta? Millised Hansapanga väärtused võiksid Sinu meelest olla muutumatud ja millised ajas (vastavalt strateegiate defineerimisele) muutuvad?
- Milliseid, ja kas üldse, visuaalseid väljendusviise võiks meie väärtuste väljendamiseks organisatsioonis kasutada?
- Kuidas Sina oled panga väärtusi töötajate igapäeva elu osaks muutnud? Mida Sa oled teinud nende väärtuste juurutamiseks Hansapangas?
- Kas ja kuidas kajastuvad meie väärtused Hansapanga missioonis?
- Milline on Sinu meelest hansalik töötaja?
- Milline on Sinu meelest Hansapanga töötaja ühiskondlike parameetrite järgi (perekonna suurus, elukoht, hovid jms)?
- Mille poolest erineb Hansapanga töötaja teiste organisatsioonide töötajatest?
- Kas hansalik töötaja peaks Sinu meelest olema teistsugune?

ARENGUVAJADUSED

- Kus on Sinu arvates meie arenguvajadused väärtuste seisukohast? Mis suunas me peaksime arenema? Millistele väärtustele peaksime tulevikus rohkem rõhku panema, millist väärtust kinnistama?
- Kas organisatsiooni väärtuste kaardistamiseks oleks Sinu arvates vaja läbi viia organisatsioonikultuuri uuring?
- Kui Sina saaksid sõnastada Hansapanga (ideaalsed) põhiväärtused, siis millised väärtused Sa paberile paneksid?

Lisa 3. 2 näidet tippjuhtidega tehtud intervjuudest

(transkriptsioonid)

Intervjuu 1

MILLISENA JUHID ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSI TAJUVAD

Mida Sina mõistad sõna väärtus all?

See on baas, millele ehitatakse terve tegevus alates organisatsioonist, sellest kuidas me suhtume klientidesse, kuidas tegeleme klientidega ja kuidas see paistab väljapoole. Kuidas me ehitame organisatsiooni, kuidas tehas töötab seestpoolt. Väärtused peaks olema loodud lihtsalt vabatahtlikkuse kaudu. Hansapanga väärtusi peaks töötajad teadma automaatselt, une pealt.

Milline oli Sinu mulje Hansapangast siis, kui Sa siin veel ei töötanud?

Dünaamiline, nooruslik ja ettevõtlik. Üldiselt väga positiivne mulje. Olen siin elades näinud kiiret kasvu ja saanud tuttavaks paljude hansapankuritega ja minu meelest on igäüks individuaal ja välja paistsid need samad väärtused. Väljaspool midagi intriigidest kuulda ei olnud ja pilt oli harmooniline.

Kas see mulje panka tööle asudes muutus? Kui jah, siis milliseks?

Ei vastupidi, see võimendus. Konkreetselt näed, et jah, nii ta on. Ei, ma ei arva, et midagi muutus. Üks asi, mis tuli juurde oli see, et meil on riike riikides, see ei ole halvasti niikaua kui see ei takista tervet organisatsiooni töötamist. Halb on, kui inimesed kasutavad selleks liiga palju energiat, et saada ülemvõim. Näiteks Markets on selline organisatsiooni osa, kus ilmselt peabki olema teine kultuur, nendel inimestel, kes tegelevad varahaldusega ja väärpaberitega. Ja nii ka IT, seal on see vana crebiti hõng ikka üleval, seal on professionaalsed inimesed, kes on töötanud peaaegu 10 aastat. Ma ei arva, et seal on teised väärtused, aeg-ajalt on see tegevus lihtsalt valesti suunatud.

Milline on praegu Sinu mulje Hansapangast?

Dünaamiline, nooruslik, ettevõtlik, positiivne ja harmooniline. Meil on kindlasti olemas pan-Baltic ettevõtete vahelist pinget, mis on sündinud selle tõttu, et meie juured on Eestis ja oleme suhteliselt Eesti kesksed. Võib-olla on sellel natuke tegemist ka väärtustega, võib-olla peaks midagi juurde otsima ka üle Baltist.

Kui uksele koputaks Hansapank, kes siis tuleks sisse?

Hansapank praegusel hetkel on Indrek Neivelt. Mina arvan ikka, et kui me tahame Hansapanka näha inimesena, siis Indrek Neivelt on praegune Hansapanga eeskuju, tema käitumine, tema oskused, tema tegevusviis peegeldavad väga hästi panga väärtusi. Samas on ka teisi inimesi, kes on HP nägu.

Milline mulje võiks meie töötajatel olla Hansapangast? Millest Sul selline mulje on tekkinud?

Ma arvan nad tunnevad uhkust Hansapanga üle. On rahul sellega kus nad praegu on, olenemata sellest, et aeg-ajalt igäüks kurdab. Vaatan ITst, et inimesed kurdavad, aga kui nad välja vaatavad, siis kuskil mujal pole sedagi.

Liiga palju tööd, infomatsioon ei liigu, me ei tea mis meilt oodatakse ja rahapuudus. See on objektiivne arvamus. See on seotud kiire kasvuga. Puhkamine – jäägid. Alati pole tööd piisavalt hästi organiseeritud. Just need inimesed, kes on kaua olnud ja kiire kasvuga seotud olnud.

Üks kirjutamata väärtus on see, et kui sa pangas töötad, siis sa peadki töötama meeletult palju. Kirjutamata väärtus hirmsasti tööd teha. Tuleb ajaloost – tõelised ettevõtjad, väga kiire kasv. See iseloomustab tervet Eestit. Väljast tulles esimestel aastatel imestasin, kuhu on kiire. Natuke on inimestel tunne, et vabadus on ajutine, et neil on ainult 5 või 15 aastat aega, et teenida, nautida, koguda. See pole õige mõõdik. Mul oleks väga hea meel, kui 450 inimese asemel oleks minu alluvuses 4, nad töötaksid väga hästi, ja tulemused ikka oleksid fantastilised. *Work smarter not harder*. Inimesed mõtlevad, et ma pean olema seitsmeni, sest kõrvallauas ka ollakse seitsmeni tööl.

KUIDAS MÕISTETAKSE HANSAPANGA 3 PÕHIVÄÄRTUST

Mida Sa mõistad Hansapanga põhiväärtuste all?

Dünaamilisus, innovatiivsus, kvaliteetne töö, ettevõtlikkus. Elujõud on võõras, päriselt ei ava seda väärtust.

Millisel kujul avalduvad Sinu meelest Hansapanga väärtused ettevõtte erinevates juhtimisvaldkondades, nii Sinu enda valdkonnas kui teiste omades? Too näiteid, nii positiivseid kui negatiivseid.

Kvaliteetne töö on igal pool, vähe jäetakse pooleli, hinnatakse üksteise tööd, nõupidamised algavad täpselt. Innovatiivsus - iga päev, kõigi juures, kogu aeg püütakse leida uusi asju, uut viisi millegi tegemiseks. Parimad ajud, noored inimesed. Elujõud on selline asi, et võin öelda, et läksin ükskord läbi maja ja vaatasin, kuidas inimesed töötavad. Nägid inimesi, kes olid koridoris ja sööklas, nende välimus ja näod. Väsimust ei peegeldu.

IT peaks olema stabiilne, usaldusväärne. Innovatiivsust oleks vaja rohkem, nad vaatavad liiga kitsalt oma eriala. Elujõud – tehakse palju, ollakse aktiivsed, ka väljaspool tööelu. Kvaliteet võiks ka parem olla – liiga tehnoloogia-keskne, unustavad kliendi.

Kui olemas on erinevused, siis tuleks erinevused võtta arvesse ja see kultuur, mis Eestis on olnud peaks saama Hansabankasse ja Hansa-LTBsse.

Vahest püüame olla liiga perfektsed, võib-olla vahest pakume oma klientidele liiga palju. Anname võimalusi, mida nad pole küsinudki, tekitame sellega endale probleeme, eriti välisklientide puhul. Proovime aru saada, mida ta tegelikult tahab, mitte topime talle nina ette igasuguseid asju. Ilma, et me teaks, mida ta tahab.

Milline on Sinu arvamus väärtuste muutumise ja muutumatuse kohta? Millised Hansapanga väärtused võiksid Sinu meelest olla muutumatud ja millised ajas (vastavalt strateegiate defineerimisele) muutuvad?

Selge see, et väärtused muutuvad, peavad muutuma. Ühiskond muutub kogu aeg. Meie väärtused ka peavad muutuma, aga see ei tähenda seda, et juhatuse otsusel igal aastal kinnitatakse uued väärtused Hansapangas. Väärtused praegu on head, võib-olla nende tõlgendamine muutub, võib-olla paneme midagi juurde, võib-olla viie aasta pärast üks nendest on olulisem kui teine. Väga palju sõltub sellest, kuidas ühiskond areneb ja kuivõrd hästi meie areneme. Aga selge see, et kümne aasta pärast me oleme muutunud, väga raske on ennustada kuhu suunda, ma ei tea.

Ma arvan, et igal aastal peaks tõlgendama ja üle vaatama. Kontrollime, kas me vastame nendele väärtustele.

Milliseid, ja kas üldse, visuaalseid väljendusviise võiks meie väärtuste väljendamiseks organisatsioonis kasutada?

Jah, ma olen sellest rääkinud ka, et ma hea meelega näeksin rohkem visualiseeritud väärtusi, mitte ainult sisemiselt vaid kommuniqueerides väljapoole ka klientidele ja erinevatele gruppidele ühiskonnas. Siis sain sellise vastuse, et kuule, me oleme just nõukogude liidust lahti saanud, igasuguseid sloganied keegi ei taha näha. Seostamine N Liiduga, see on kehv vastus. Ma tahaksin näha selliseid asju, mida inimesed peavad tõeks, näiteks innovatiivsus oleks väga hea igale poole välja panna. Tulemused on innovatiivsusega seotud.

Kvalitatiivseid näitajaid võiks välja panna, diagramme, uuringute tulemusi, kus areng on näha.

Kuidas Sina oled panga väärtusi töötajate igapäeva elu osaks muutnud? Mida Sa oled teinud nende väärtuste juurutamiseks Hansapangas?

Eks ma püüan. Näiteks innovatiivsus, ma ei tulnud siia ainult ... juhiks või juhatuse liikmeks, ma tulin üheks inimeseks, kel loodetavasti oleks midagi anda. Nii palju ... jaoks teha kui võimalik. Mul on lai perspektiiv asjadesse. Kvaliteet – ma püüan seda tööd teha hästi. Elujõudu, eks ma seda ka püüan igale poole viia niipalju kui võimalik.

Kas ja kuidas kajastuvad meie väärtused Hansapanga missioonis?

Kogemata pidin kokku puutuma meie missiooniga. Minu arust seal on palju puudu. Ma ei mäleta seda sõna-sõnalt aga sisu oli, et palju pappi ja ruttu. Minu meelest peaks seal olema meie inimene ja meie klient.

Milline on Sinu meelest hansalik töötaja?

Suhteliselt noor, 25-35 praegusel hetkel, suhteliselt hästi haritud, võrreldes keskmise eesti inimesega väga globaalselt mõtleb, rahvusvahelise kogemusega, reisinud, näinud, ettevõtlik, innovatiivne, töötab väga usinalt, eriti hea suhtleja, sportlik.

Milline on Sinu meelest Hansapanga töötaja ühiskondlike parameetrite järgi (perekonna suurus, elukoht, hobid jms)?

Meie töötajad kuuluvad paremini elavate inimeste hulka. Töötasud on mitmekordselt kõrgemad keskmisest palgast, nad saavad endale rohkem lubada. Ma arvan, et suhteliselt aktiivsed inimesed, sportlikud, liiguvad ringi, käivad kontsertidel, omavad pilti maailmast, reisivad. Neid hinnatakse sõprade hulgas, on olemas tasakaal kodu ja töö vahel, ei tohiks tööle ohvriks tuua oma eraelu.

Mille poolest erineb Hansapanga töötaja teiste organisatsioonide töötajatest?

Dünaamilisus, millega ma alustasin, see on suurem. Kombinatsioon innovatiivsusest, heast haridusest, suhtlemisoskusest.

Kas hansalik töötaja peaks Sinu meelest olema teistsugune?

Võiks olla, aga kas siis oleks nii head tulemused. Ma ei näe, et oleks vajadust.

ARENGUVAJADUSED

Kus on Sinu arvates meie arenguvajadused väärtuste seisukohast? Mis suunas me peaksime arenema? Millistele väärtustele peaksime tulevikus rohkem rõhku panema, millist väärtust kinnistama?

Elujõud sõnana ei avane, aga see on võib olla keele küsimus. Aga ise arvan, et väärtusi ei peaks palju muutma. See on oluline, et me saaksime neid tõlgendada natuke rohkem, et inimesed näeksid oma pilti neis ja tooksime need natuke rohkem välja nii panga sees kui väljaspool. See on selline asi, et seda ei peaks häbenema, vaid neist peaksime uhkusega rääkima. Väärtus, et oleme rahvusvaheline. Kuidagi peaks tooma välja, et need samad

väärtused oleksid igal pool, kus me töötame, oleks näha, kuigi me ei tee leedukatest ja lätlastest eestlaste koopiaid. Igal pool kus me töötame, peaksid need väärtused näha olema.

Kas organisatsiooni väärtuste kaardistamiseks oleks Sinu arvates vaja läbi viia organisatsioonikultuuri uuring?

Tuleks natuke uurida kultuuri, meie erinevustest rääkida. Üks eriline silmade avaja oli sinu ettekanne. Olen ise seda kasutanud ja võtnud arvesse ja kuulnud inimeste kommentaare. Arvan, et midagi tuleb tuua välja ja näidata, et me oleme erinevad ja sarnased oleme ka. Juhtimiskultuur peaks täitma seda rolli. Grupi konverents ei saa olla ühesuunaline, peab olema interaktiivne. Muidu ei saa inimene iial seda kogemust, et kuidas minu naaber seal teises riigis mõtleb? N-ö, istub koolipingis ja keegi ütleb, et mida ta kavatseb teha, tuleb koos arutada. Olen ise näinud, et see on suur väärtus. Oleme väga eestikesksed. Rotatsioon – see on üks töövahend. Kui valitakse grupi tasemel kedagi, on see 95% eestlane. Võiksime olla natuke rohke virtuaalsed,

Kui Sina saaksid sõnastada Hansapanga (ideaalsed) põhiväärtused, siis millised väärtused Sa paberile paneksid?

Kvaliteetne töö, ausus, siirus, innovatiivsus, kliendikesksus, see on lai mõiste, ka siseklient. Ettevõtlikkus – asju tehakse endale.

Intervjuu 2

MILLISENA JUHID ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSI TAJUVAD

Mida Sina mõistad sõna väärtus all?

Kõige tähtsamad pidepunktid, mille järgi sa tegutsed elus, tööl, kodus. Väärtusi võib olla kolm...viis. Siin on neid kolm, ma ei saa öelda, et need on täpselt minu väärtused.

Hansapanga väärtused, minu väärtused need ühtivad mõnes osas. Põhipunktid, majakas.

Milline oli Sinu mulje Hansapangast siis, kui Sa siin veel ei töötanud?

Mulje oli negatiivsem enne, aja jooksul on läinud paremaks. Alguses oli täiesti negatiivne, kliima oli nagu kolme mehe kooperatiivis, võim oli vägev, see oli üllatuseks. Mulje oli ülbe ja kõrk. Kui rääkida professionaalsusest, siis see oli väga heal tasemel, kui rääkida eetikast siis siin oli eetika paremini paigas. Koostööd oli palju.

Kas see mulje panka tööle asudes muutus? Kui jah, siis milliseks?

Ülbus on sisse jäänud ja kvaliteet on sisse jäänud. Turuosa on suur, tundub, et klient ei ole prioriteet nr 1. Selle kinnituseks on palju fakte. Uuringute näidud on küll head. Peaks küsitlusi auditeerima, kui usaldusväärsed on küsitlused.

Milline on praegu Sinu mulje Hansapangast?

Innovatiivne peab paika, kogu aeg mõeldakse, 24h. Elujõudu on meil kõvasti, noored, ambitsioonikad inimesed. Innovatiivsus - võetakse uusi tooteid, teenuseid, aga kvaliteet. Elujõud peitub töötajaskonnas ja juhtimisideoloogias. Mõnikord on liiga *fun*. Vaadates positiivseid tulemusi, hoiab see tagasi, aga samas teeb ettevaatlikuks nähes, et inimesed käivad tööl nagu tahavad. Poliitika järgi saabki nii olla, kui ülemusega kokku lepid. Tööle tulek, hommikul parklat jälgides on näha, et distsipliin on nigel. Kuid vastutus on juhtidel. Meil on lahtine süsteem tööaja kasutamisel. Jälgimise tulemusena olen avastanud, et puhkusele minejad ei ole vormistanud puhkust.

Kui uksele koputaks Hansapank, kes siis tuleks sisse?

Ta on selline viigipükstes, läikivates kingades ja siis T-särgis ja võib-olla veidi nokamütsiga, aga samas IN ja arvan, et tuleb ilmselt midagi müüma ja külvaks mind üle toodete ja ideedega. **(miks sa ta niimoodi riidesse panid?)** See on üleval pool innovatiivsus ja allpool on viigipüksid. On nii seda kui teist. Hanza.neti särgid. Loominguga on väga palju pistmist ja vastav õhkkond tuleb luua. Aga samas kui see õhkkond liiga vabaks läheb, siis ei saada enam aru, et töötatakse pangas vaid arvatakse kuskil IT firmas, kus on kardinaalselt erinevad kultuurid, vabadused ja väärtused. Kui üks ots käest ära lasta, siis hakkab see teistele närvidele käima. Kui kultuurid erinevad, siis tekib paksu verd ja pahandust.

Milline mulje võiks meie töötajatel olla Hansapangast? Millest Sul selline mulje on tekkinud?

Hea, väärikas. Mõnedele on ta märk kirja ja siis on kergem elada. Minu jaoks on Hansapank selgelt üks etapp elus, mis võiks kesta (ta on kestnud 3 aastat) olenevalt arengust 10 aastat, mitte rohkem. Kindel, kindel töökoht, annaks jumal, saaks siin elu lõpuni töötada. Kui ma siin edukas olen, siis saan selle kuldsete tähtedega CVsse kirjutada ja see on vundament kust saan edasi minna kas tõusvas või laugjas joones. Kohati nii on, et räägid ühte ja teed teist. PR on ilustamine. Ma arvan, et nad suhtuvad Hansapanka hästi, aga see, et erilist pressit peal ei ole, see tekitab kõhedust, et pank ei oma ettekujutust. Paljud käivad lihtsalt selleks, et siin on mõnus käia, aga kas meil nii suurt kampa vaja on. Seda peab analüüsima, millest inimesed juurde tulevad.

KUIDAS MÕISTETAKSE HANSAPANGA 3 PÕHIVÄÄRTUST

Mida Sa mõistad Hansapanga põhiväärtuste all?

Kvaliteetne, see tähendab seda, et klient on kuningas, temaga suheldakse, kliendid on segmenteeritud, ei kulutata tühja auru, ta saab kvaliteetseid tooteid, aga mitte üleliia, vaid nii palju, nagu talle vaja on. Klienditeenindaja, kes suhtleb kliendiga on tasemel ja viisakas. On olemas koolitus, töötajate arenguprogramm ja atesteerimine, sertifitseerimine. Siin on kõvasti teha. Spetsialiste ja isegi keskastme juhte peab ka testima. Minu arvates väga palju juhte on selliseid, kes teavad võib-olla ühte-kahte juhifunktsiooni. Ja põhjus on selles, et nad ei ole kunagi ühtegi juhtimiskursust saanud ja nad ei oskagi mõeldagi sellest, et kas kontrollimine või eestvedamine või organiseerimine kuulub ka tema alla. See on ka minu arvates kvaliteet. Innovatiivne – internetipank, e-pangandus, uued tooted. Tagantjärele mõned tooted on ära kukkunud. Tehnoloogia. Saaks rohkem testida uusi tooteid, aga see seondub rohkem kvaliteediga.

Elujõud – inimesed, inimestele loodud võimalused, karjääri võimalused, panga positsioon ühiskonnas (üksteise arendus). Elujõud on see, kui sul on hea organisatsioon, head töötajad, õige äriidee, selge tulevik, positsioon ühiskonnas.

Millisel kujul avalduvad Sinu meelest Hansapanga väärtused ettevõtte erinevates juhtimisvaldkondades, nii Sinu enda valdkonnas kui teiste omades? Too näiteid, nii positiivseid kui negatiivseid.

Üldine kommentaar, minu arvates väärtused on organisatsioonis igapäevaselt teadvustamata. See on probleem. Inimeste ärakuulamine on rohkem emotsionaalne intelligentsus.

Räägin kui siseklient, kui välisklient. IT teenindamine, NT *exchange*, vahetamine läks nagu “sünnitus”, kas see on kvaliteet? Personaalpanganduses vahetus kliendihaldur, tuli kiri, et uus haldur pöördub kahe nädala jooksul. Aega võttis kuu. Ja siis öeldi, et sõlmime nüüd uue lepingu. Kui meie midagi orbitreerime, me ei noki vaid korjame kokku ja väljendame arukas, kirjalikus vormis. Me analüüsime baase. Kolju tuleb kiri liisingust, kus nimi on valesti kirjutatud. Liising korrus, see on klienditeenindussaal, mis ei tohiks nii olla. **(mõni positiivne näide?)** Personaalpangandus tutvavad on helistanud, et on väga hea teenindus ja ka Indrek Neivelti esinemiste peale.

Peidetakse selle taha, et noh ikka juhtub. Inimesed lepivad, et see peabki nii olema, pisiasjad kaovad ära, aga need kuhjuvad. Kas väärtused on kinnitatud? Millal nad kinnitati? See on õige, et need tuleb värskendada.

Innovatiivsuse koha pealt. Elektroonsed kanalid on head. See, et strateegiline eesmärk on elektrooniliste kanalite töökindluse tagamine. See peaks olema korras ja mitte eesmärk, siin põrkub innovatiivsus kokku. Lause, et kvaliteetsus on IN ja ise jätkame ... sellele peaks mõtlema. Inimestele peaks meelde tuletama neid asju. Organisatsioonis on noori inimesi, see on suur õnn. Eetikakoodeks, mis on väärtuste vundament. Need on esimesed dokumendid, millest peaks lähtuma väärtused, strateegia, missioon, eetikakoodeks, spetsiifilised poliitikad. Kui inimene on iga päev tööl, siis peaks need olema olema. Siin on kirjutatud ka eetika koodeks, et ta on Hansapanga Grupi poliitika, et peamised väärtused ja printsüübid, millel põhineb ärieetika on seaduslikkus. Seadustest me räägime küll, aga tegelikult väga aus see ei ole, esiteks meil ei ole sellist süsteemi, mis garanteeriks uute seaduste elluviimise momentaalselt, meil ei ole ülevaadet, kohest tegevusplaani. Mis on tähtsam, kas 5 minutit kulutada juhatusel 100% seaduslikkuse järgimisele või teha kaheldav volitus ja vaadata, mis saab. Professionaalsus, võiks hakata kontrollima tippspetsialiste – atesteerimine, sertifitseerimine. Kvaliteet – hea pangandustava – mis see on, see on sõnakõlks. Keegi ei tea maailmas, mis on hea pangandustava. Pangaliidu kodulehel ei leia ka enam vastust sellele. Ta on peamine väärtusprintsip, millel põhineb Hansapanga ärieetika. **(Kust need on tulnud, need sõnad?)** Need on eetikakoodeksist. Osad sõnad on lahti kirjutatud. Küsimus on see, et need peaksid olema esirinnas, aga nad on kuskil tagaahatis.

Milline on Sinu arvamus väärtuste muutumise ja muutumatuse kohta? Millised Hansapanga väärtused võiksid Sinu meelest olla muutumatud ja millised ajas (vastavalt strateegiate defineerimisele) muutuvad?

Ma arvan ikka, sest keskkond muutub. Neid võiks üle vaadata, sest kui me oleme innovatiivsed, siis tuleb ka väärtused üle vaadata. Ma arvan ei, et väärtustel on pikem eluiga...

Jah, lahti peaks seletama ja üldeldse inimestele seletama, kui suure tähenduse all on meie jaoks väärtus. Et see on suur asi, et see on see, mille järgi me läheme. See pole mingi sõnakõlks ja kui me täna ei tee, siis me tahame olla homme nii hea. Kui on sellele mingeid vastuväiteid, siis peaks sellest tõsiselt rääkima. **(Sellest mõttest lähtuvalt, millised Hansapanga väärtused võiksid olla ajas muutumatud ja püsivad?)**

Kvaliteet kindlasti ja innovatiivsus. Elujõud, see on minu jaoks natukene segane selles tähenduses, et oskus inimesi ära kuulata, aru saada ja lahendusi pakkuda. **(aga see sõna iseenesest?)** See on hea, aga see mis siin taga on, on loomulik inimese või organisatsiooni omadus. Nende pealkirjadega ei ole mul mingit probleemi, nad võivad olla kogu aeg. Küsimus on selles, mis on nende all ja need väärtused siin on väga head ja palju konkreetsemad.

Milliseid, ja kas üldse, visuaalseid väljendusviise võiks meie väärtuste väljendamiseks organisatsioonis kasutada?

Ma olen täitsa nõus sellega ja mul on ka üks kogemus. Käisin 96 Norras (5-6 Norra panka) ja esimene asi, mis mulle anti oli Focus Values, panka tutvustav brošüür. Meil on väärtused paremini presenteeritud välisleheküljel. Peaksid olema küll paremini, kuna inimesed unustavad need ära. Need peaksid olema kas lifti seinal või... ta ei peaks olema arhiveeritud kuskil käskkirjades. **(kus veel...)** panna kas või ruudulise paberiga seinal, iga üks käib mööda ja näeb vähemalt kord nädalas. **(neid nippe võib mõelda väga palju, alustades hiiremattidest, screensaveritest, mis võiks inimese jaoks olla.)** Just, hiirematid on hea.

Kuidas Sina oled panga väärtusi töötajate igapäeva elu osaks muutnud? Mida Sa oled teinud nende väärtuste juurutamiseks Hansapangas?

Kvaliteet – siin on see, et esiteks kvaliteet on tagatud sellega, et meil on ühiskondlik kontroll nõukogu. Meil on kvaliteet see audit, raport see peab tuginema faktidel ja seal ei ole argumentideta üldistusi ja see oleks väärtuslik ja ettepanekutega varustatud. Et mitte probleeme tekitada vaid pakkuda lahendusi. See on kvaliteetne, me oleme sellel teel ja seal sees. Iga raport käiakse ühiskondlikult üle. Raport pannakse lauale ja inimesed ümberringi esitavad küsimusi, kritiseerivad ja teevad märkusi ja parandavad vigu kas stiili- või kirjavigu. See töötab hästi. Järgmine etapp on see, et tegelikult on tegemist kolleegidega, kes üksteist kritiseerivad. Kvaliteedi peab tegelikult ikkagi juht tagama. Me mõtleme siin süsteemi välja, mis on ka rahvusvaheliselt tunnustatud, mida peab tegema juht. Pisteliselt käiakse iga kolmas-neljas audit väga põhjalikult läbi justkui oleks ise auditi teinud. Mis sest, et see on juba tehtud, hinnang on väga hea öeldud, ettepanekud on juba maha müüdud. Inimesed võivad lihtsalt alla anda. Üks kvaliteet on see, et üheksast viieni on meil tööpäev. Kellaajast tuleb kinni pidada, lubadustest tuleb kinni pidada. Professionaalsus – meil on moto, et me ei hoia koolituse pealt raha kokku. Inimestel on võimalus minna ühele väliskoolitusele aastas ja ühele Eesti koolitusele. Tuleb teha analüüs, mis koolitusi on inimesed kolme aasta jooksul saanud. Pluss siseaudiitorite ühingu kogemuste vahetamine. Rahvusvaheline organisatsioon CIA sertifitseerib siseaudiitoreid, kus saab atesteerida. Innovatiivsus – me ei ole innovatiivsed, kuid nüüd oleme võtnud elektroonilise keskuse kasutusele. Elujõulisus – kaader, kus me praegu oleme, arvan, et oleme arengus kõrgel tasemel. Me oleme heas vormis tänu sellele, et saime Eesti turult korjata kokku tippinimesed. Ei ole personaliga probleeme. Me oleme järelevalve organ, ja kui vaja, siis me nii öelda pöörutame. Võiks ju olla rohkem sõber panga sees, aga samas audiitorid oskavad hoida piiri.

Kas ja kuidas kajastuvad meie väärtused Hansapanga missioonis?

Innovatiivsus on sees. Tunname hästi oma kliente – tuhkagi me tegelikult oma kliente tunname, vaadates kasvõi rahapesu kohalt. Teame hästi suurl kliente ja laenu kliente, aga tavalisi arveldavaid ilma kliendihaldurita kliente me ei tea. Missioon peaks suuremalt osalt kliente puudutama. Siin on arenguruumi kõvasti. Aga kajastamine, elujõuline tähendab ka juhtiv. Juhtiv finantsinstitutsioon Baltikumis – olen nõus, see on kvaliteetne, innovatiivne, elujõuline. Intellektuaalset kapitali siin keegi ei hinda ja inimeste karjääre ka siin eriti ei planeerita. Tulevad kohati sellised kiirotsused inimeste liikumiste osas. Keegi võiks anda indikatsiooni, mida ma võiks tulevikus teha ja keegi ei küsi, mida ma tahaks teha. Võib-olla keegi oskab midagi pakkuda. Arenguevestlustest ei tule need asjad välja.

Milline on Sinu meelest hansalik töötaja?

Hansalik töötaja on, ta on avatud selles mõttes, et ta ei varja, mida ta teeb töö juures, suhtleb, räägib nagu kõik ja läbikukkumistest räägib minimaalselt. Neid probleeme võiks analüüsida rohkem. Ta on rahul. Kindlustunne on stabiilne. Tunneb end hästi. *Soft* pool on hästi korras, ei ole mingi ametühing. Teinekord peaks meelde tuletama, et sul on see palk ja siis mingi ports, mis kuskil mujal ei ole. Hansapank ja Hansapanga töötaja peab olema samasugune. See *fun* on tegelikult tark, see töö peakski *fun* olema, selline elujõuline ja innovatiivne, aga teatud piirideni ja kultuurid ei tohiks pörkuda. Need peaks piiritlema, kes käib lipsuga neli päeva nädalas. Reedene päev on välja kujunenud. Paljud ei tea, et reede on *fun* päev.

Milline on Sinu meelest Hansapanga töötaja ühiskondlike parameetrite järgi (perekonna suurus, elukoht, hobid jms)?

Arvan, et praegu ei ole. Täiesti tavaline inimene. Varem oli Hansa inimene ka väljaspool natukene teistsugune, kõrgim, see paistis ka välja. Ma arvan, et see on sellest, et organisatsioon on sulandunud kokku. Ta on rohkem normaalsemaks muutunud, Hansapanga inimene. Võltsklantsimist on vähemaks jäänud, pinget on vähemaks jäänud. See on muutunud paremaks ja kodusemaks. Organisatsioon on nii suur, et inimesed, kes tulevad tänaval vastu, ei ütlegi tere, võib-olla noogutavad.

Mille poolest erineb Hansapanga töötaja teiste organisatsioonide töötajatest?

Ma arvan, et Hansa töötaja on pealehakkajam ja enesekindlam. Kui meil on nii suur organisatsioon ja nii kõlava nimega, siis inimene, kes on siin töötanud üle aasta, ta on kõvasti konventeeritav tööjõud.

ARENGUVAJADUSED

Kus on Sinu arvates meie arenguvajadused väärtuste seisukohast? Mis suunas me peaksime arenema? Millistele väärtustele peaksime tulevikus rohkem rõhku panema, millist väärtust kinnistama?

Kvaliteet on selgelt. Kui kokku võtta, mis jamasid juhtub ühe päeva jooksul kvaliteedis, siis tulemus oleks üsna huvitav. Innovatiivsuse koha pealt ei oska öelda, kuna ise olen keskmiselt innovatiivne inimene, siis tundub, et tempo on liigagi suur. Vasakult ja paremalt lendab vuhinal asju. Ühelt poolt oleme innovatiivsed, muudkui pörutame ja teiselt poolt on strateegiline eesmärk meil töökindluse tagamine. Aru võib saada, et minimaaltaseme tagamine. Elujõud – arvan, et ta on elujõuline. Parandada keskastme juhtimiskultuuri. Põhi *point* on, kuidas me mõõdame väärtuste elluviimist ja vastavust ja püsimist ja mis iganes. Hindamine ja audit ja kontroll peab olema igapäevaselt paigas

Kas organisatsiooni väärtuste kaardistamiseks oleks Sinu arvates vaja läbi viia organisatsioonikultuuri uuring?

Arvan küll, sest need asjad peaksid organisatsioonis ühtima, et töötajad saaksid aru. (**On see kommunikatsiooni küsimus, et see pannakse paika kusagil üleval?**) Võin öelda, et see on see, mis see maja siin ütleb. Väärtused on sama, mis on poliitika.

Kui Sina saaksid sõnastada Hansapanga (ideaalsed) põhiväärtused, siis millised väärtused Sa paberile paneksid?

Usaldusväärsus, seaduslikkus, avatus ja läbipaistvus, kliendikesksus – see on kvaliteet, innovatiivsus – ilma selleta ei ole midagi teha. Töötaja kesksus – ma ei mõtle pangapäevasid, vaid majast läbi kõndimist.

Lisa 4. 2 näidet keskastme juhtidega tehtud intervjuudest

(transkriptsioonid)

Intervjuu 1

MILLISENA JUHID ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSI TAJUVAD

Mida sina mõistad sõna „väärtus“ all?

Kindlasti mitte midagi konkreetset. Ma ütleks, et see on tõekspidamine. Ma arvan seda, et kõik inimesed lähtuvad mingisugustest tõekspidamistest ja väärtustest, aga ma arvan, et vähemus ühiskonna liikmetest teadvustab enda jaoks täpselt, mis need on. Kindlasti kõigil on olemas, millest nad lähtuvad, aga kui paljud nendest on need defineerinud, et need on need viis või need kaks. Ma arvan, et vähemus, kauge vähemus.

Kas sina oled enda jaoks oma väärtused defineerinud?

Mõned ilmselt olen, jah, nagu avastanud või nii. Kui mõtlema olen hakanud, siis olen aru saanud, et näiteks ausus ja avatus ja rõõmsameelsus on isikus elus olulised. Ma arvan, et ka oma sõpradelt ootan ma enam-vähem samu hoiakuid. Mõne inimesega lihtsalt ei sobi kokku seltskonnas või nii. Kui näiteks keegi aususe mõttes astub üle sellest ja on varas, siis mulle see ei meeldi. Kui keegi näiteks astub üle sellest, et on okei kui tarvitab narkotsi või müüb lastele, siis see ei ole minu jaoks okei. On asjad, mida sa näed, mis lähevad vastuollu väga räigelt kellegagi ja kui sa mõtled, millest see tuleneb, siis kuskilt leiad selle algtoe, et ahah, me ei hinda teatud asju ühtemoodi.

Millal sa Hansapanka tööle tulid?

Tulin siia kaheksa aastat ja üheksa päeva tagasi.

Kui sa siia kandideerisid, kas sa siis lähtusid töökoha valikul nii enda kui organisatsiooni väärtustest?

Ei, kindlasti mitte nii pragmaatiliselt. Ma valisin selle töökoha seetõttu, et ma tahtsin võita kihlveos. Nimelt võitnud oleks ma siis, kui ma poleks tööle saanud siia. Ma kaotasin selle kihlveo, sest mind võeti siia.

Nii, et sa arvad, et inimesed ei vali töökohta selle järgi, missuguse mulje on ettevõtte jätnud?

Tollal Hansapank oli selline...mida me teadsime tudengitena...oli see, et ta oli selline uus ettevõtte, nagu lääne tüüpi ettevõtte, kus on lahedad töövahendid, kus on väärt palgad ja ülimalt põnev töö, mida varem tehtud pole. See oli kindlasti üliinnovaatiline, üliligitõmbav, selline nooruslik ja tark. Kindlasti mitte see, mis ta praegu on. Ma arvan, et praegu, vaadates, mis positsioon on Hansapangal tööturul, siis ma arvan, et keegi sellisena Hansapanka ei näe enam.

Kas pangas töötades sinu mulje Hansapangast muutus?

Jah, mul muutus küll mulje natuke. Selline negatiivne asi nagu uhkus ja ülbus läks oluliselt vähemaks. Kui ma nägin neid inimesi, kes siin töötasid, siis ma nägin, et tegelikult on need kõik väga lahedad inimesed. Enne kui ma olin kliendina siin paar korda olnud, siis mulle tundus, et see sellise uhke ja ülbenä ja rikkana. See ei sobinud minuga eriti kokku, ma ei olnud tollal uhke, ülbe ega rikas. Pigem vastupidi – selline vaene tudeng, kes tuli maalt seljakotiga. See oli distants natuke, see tekitas sellist hirmu ilmselt, et kas ma sobin nendega kokku üldse.

Ja see läks üle?

Jah, see kadus ruttu, sest ma nägin, et need inimesed on lahedad tegelikult. Näiteks nad sinatavad siinamaani, juhutuse esimees keelas ka teietamise ära. Pidas loengut õppeklassis õpilastele ja me olime kõik nii noored ja rohelised. Ta istus laua ääre peale ja rääkis meiega

nagu inimestega, see võttis kohe asja maha. See töökultuur on hoopis teistsugune kui nõukogude ettevõtetes, kus pidi teietama üle must ja kus ülemusel oli kindlasti punasest puust suur laud, ja tema andis käske ja sina täitsid seda. Siin oli hoopis teistmoodi. Sa pidid ise mees olema, et välja mõelda, mis on su valdkonnas tähtis. See oli hoopis suurem väljakutse.

KUIDAS MÕISTETAKSE HANSAPANGA 4 PÕHIVÄÄRTUST

Räägime nüüd Hansapanga väärtustest. Kas sa tead neid?

Ma arvan, et ma tean, mis need on. Kui sa neid sõnu mõtled, siis neid tean ma muidugi, aga kuidas ma neid tajun...ma arvan, et ma tajun neid.

Kas sa oled neid kuidagi ka oma tööga seostanud?

Ei, nii alandlik ma pole, et oleks püüdnud ennast nendega kohandada. Ma annan endale aru, et mina osa ei võtnud nende defineerimisest ja väljaselgitamisest, ma tean, et seda tegid keegi teised inimesed. Kõige vähem meeldib mulle see vitaalsus, sest see pole eesti keeles. Kuna ma olen suhteliselt Eesti patrioot, siis ma arvan, et selle oleks pidanud defineerima eesti keeles. Ma arvan, et väga paljudele siis ettevõttes see kohale ei jõua ja kui näiteks paluda kahekümnel inimesel kirjutada, mis see tähendab, siis ma arvan, et saaksime 20 erinevat kirjeldust, välja arvatud nendelt, kes on pähe õppinud, et vitaalsus on elujõud jne. Ma arvan, et reaalselt inimesed ei taju, mida see tähendab ja ei tunnetagi mingit seost sellega. Ja mulle endale meeldib ka kõige vähem see vitaalsus, minu arvates ta ei ole eriti ajakohane ka enam. Kunagi, kui pangad olid nõrgad ja tegelikult üks läks pankrotti ja teine võttis üle, see oli suhteliselt tavaline, siis ilmselt oleks olnud oluline olla selline tugev ja *survaivija*, ellujääja. See põhiväärtus meeldib mulle kõige vähem ja kõige vähem tunnen ma selle järele ka vajadust.

Vastupidiselt näiteks ausus ja avatus, mille järele ma tunnen väga suurt vajadust ja mõtlen seda, et kui keegi ei ole aus ja avatud inimene, siis minu arvates ei peaks ta üldse kliendiga suhtlema, sest siis ta ei ole ju see, kes klienti aitab. See on tegelikult iseenesest mõistetav, isegi häbi on öelda, et see on meie põhiväärtus, aga see on hädavajalik. Ta on ikkagi nii baasväärtus, et ilma selleta ei kujutaks ma ühtegi suhet ette, ei ettevõtjana, ei töövõtjana, isegi mitte sõbrana.

Aga kvaliteet?

Kvaliteet mulle meeldib. Kvaliteet läheb minu omadega võib-olla kõige paremini kokku, sest ma olen selline rahulolematu inimene ja minu jaoks kvaliteet seda tähendabki, et kunagi ei olda rahul sellega, mis täna on, vaid alati tahad teha rohkem, alati tahad teha paremini ja oled selline idealistlik pisut. See läheb minuga kõige paremini kokku ja tähendab minu jaoks ka kõige rohkem. Kvaliteet tähendab seda, et kunagi ei jää sa rahule vähemaga, kui väga hea tulemusega, ja kui see käes on, siis sa leiad, et ikka pole see kõige parem, et saab veel paremini.

Sa mainisid, et sa ei võtnud Hansapanga väärtuste defineerimise protsessist osa. Kas sa oleksid tahtnud võtta?

Jah, ma ei mäleta küll, et ma oleksin seal osalenud. Tegelikult oleks tahtnud küll. Ma arvan, et mis see ettevõtte üldse on – ettevõtte on seal töötavad inimesed. Meil töötab viis-kuus tuhat inimest kokku. See tähendab siis selle tiimi kõige suuremaid ühisväärtusi. Kahtlemata ei saa need olla kõigil, vastasel juhul oleks meil neid nelisada. See on järelikult selle tiimi kõige kriitilisemad ja ühisemad või tiimi kõige kriitilisema osa, selle kõige tähtsama südame ühised väärtused. Kindlasti ei saa iga töötaja olla see, kes sinna panuse andis, öeldes, et meie väärtused peaksid olema sellised ja sellised.

Ühest põhiväärtusest jäi meil rääkimata – uuenduslikkusest. Kunagi oli see innovaatus, aga nüüd on see eestindatud. Tegelikult see mulle ka meeldib, see on äge. Ma olen ka selline tehnoloogiale hästi vastuvõtlik ja uutele ideedele hästi vastuvõtlik ja ma olen ka riskija, pigem

riskija. See sobib ka minuga kokku, just pigem nende minu enda tõekspidamistega, sellega, mis mulle endale meeldib teha.

Kas sa oma töös lähtud ka nendest väärtustes, tehes nende põhjal näiteks otsuseid erinevate alternatiivide vahel?

Ma ei usu, et sa niimoodi mõtled sellele, et võtame selle variandi, sest see on kõige uuenduslikum. Siin peab ettevõtte teisi asju ka mõtlema. Ma arvan, et igapäevastes otsustustes ei tule need üldse meeldegi.

Aga miks organisatsioonil üldse väärtusi vaja defineerida on?

Ma arvan, et neid on vaja rohkem võib-olla selle jaoks, et see kultuur kujuneks välja. Kui sa selles kultuuriruumis töötad, siis sa ei mõtlegi selle peale, et näiteks praegu sa räägid eesti keelt. Kui me midagi teeme, mina töötan näiteks... (äriüksuse nimi), mis on uuenduslik valdkond, minu arvates kõige uuenduslikum valdkond, siis ma ka ei mõtle selle peale iga päev, et asi oleks uuenduslik. Need asjad on palju igapäevasemad. Näiteks kui postkastis on viga, siis ma mõtlen, et kuidas saaks seda teha paremaks, et kliendid rahule jääks. Ma mõtlen hoopis kliendi rahulolu peale. Ma ei mõtle selle uuenduslikkuse peale, mis võib-olla minu tiimiga kõige rohkem kokku läheb. Igapäevases töös ei tule tihti meelde see, et siin peab mõtlema, kuidas see väärtustega sobitub. Aga kui sa mingi otsuse langetad, siis alateadlikult sa ikka ju kasutad seda. Vahel öeldakse seda, et Hansapangas ei sobi nii teha. Kui sa niimoodi ütled ja mõtled, siis järelikult sa lähtud millestki – Hansapangas, miks ei sobi nii teha, vaata, mis mulje me endast jätame. Aga mis mulje me endast jätame. Noh, nagu mingi vorstipoe mulje. Siit tulebki see välja. Järelikult on sul need meeles küll, aga sa ei pane neid vastakuti konkreetset, ma arvan. Ja see tuleb just sellest kultuurist, ma arvan. Kultuur kujuneb vastavalt meie väärtustele.

Kui sa tunnetaksid konflikti isiklike ja organisatsiooni väärtuste vahel, siis kuidas sa käituksid?

Ma ei tea. See on liiga hüpoteetiline olukord. Kui näiteks ülemus varastaks ja ütleks mulle, et see on okei, siis arvan, et selline isiklik seos kaoks ära selle ettevõttega ja tahe väheneks oluliselt, andes nii vähe kui nõutud. Selline vastik suhe. Ma arvan, et väljakutse ja soov püüelda millegi poole väheneks märgatavalt.

Aga ühest põhiväärtustest tunnen ma puudust oluliselt.

Mis see on?

See on see, mis Ühispangal on olemas – sõbralikkus. Ma näen, et tegelikult meil seda sõbralikkust olemas väga suurel määral. Ma mõtlen just neid, kes reaalselt kliente teenindavad ja kontorites on. Lisaks telefonipank ka. Ma arvan, et meie kogu ettevõtte on sellest puudus. Isegi, kui me leiame, et praegu ei ole me nii sõbralikud kui võiks olla ja ta ei ole meie põhiväärtus, siis võib-olla peaks olema mingi asi, mille poole püüelda. Ma kadestan tõeliselt Ühispanka, kes on leidnud, et see on üks nende põhiväärtusi tõsiselt ja tundub, et on oma tegevuse sellele ka päris palju allutanud. Palju tagasisidet on olnud, et kliendid hindavad Ühispanga klienditeenindust tegelikult väga kõrgelt. Mitte paindlikke tingimusi, laenude suurust ei hinda nad paremaks kui meil, vaid just seda, et teenindajad on sõbralikumad. Ja see on nagu ilgelt lahe, seda ma kadestan kõige, kõige, kõige rohkem. See on see, mis meil on puudu.

Kas sa arvad, et kui „sõbralikkus“ defineeritakse Hansapanga väärtusena, siis töötajad muutuksid sõbralikumaks?

Kui ma nii ütleksin, siis ma valetaksin. Siis alles töö algaks. Aga kuni me pole seda deklareerinud, pole me seda tööd alustanud. Me võime loota, et me muudame asju läbi aususe ja avatuse ja kliendirahulolu poole püüdlisel me saavutame selle, aga minu arvates on siin vaja kõrgema taseme *statement*'i. Ma ei tea, aga ma arvan, et Ühispank on sellele allutanud päris palju oma poliitika. Turunduspoliitika kindlasti, värbamispoliitika kindlasti ja ka

mõõtmisüsteemid, eriti klienditeeninduse mõõtmise on nad allutanud sellele. Siis kui vaadata viimaseid reklaame, mis tulevad telekast näiteks – täpik, täpik naerusuu. Ja tabav märksõna – hinnad. Nad panevad märksõnu ja see sümbol on alati, see naeratuse sümbol, see sõbralik naeratuse sümbol on alati seal kõrval. Ja nad rõhuvad kogu aeg sellele. Kuigi nad ütlevad, et neil on tasuta internetimaksud, rõhudes ratsionaalsele poolele, tegelikult on alati emotsionaalne pool ka juures. See on vist see, millele meie nii palju tähelepanu pöörata ei oska. Ratsionaalsele poolele pöörame palju tähelepanu, me veename, et meil on siin paindlikum, kiirem teenindus – see on see ratsionaalne pool. Aga elu koosneb ju mõlemast poolest.

Meil on väga palju kliendisõbralikke tiime. Ma arvan, et nende üks põhiväärtusi ongi see, et olla kliendikeskne ja sõbralik. Aga nad ei ole seda välja defineerinud, välja toonud.

Räägimegi nüüd natuke erinevatest äriüksustest ja osakondadest. Kas sa oled täheldanud, et Hansapanga erinevatel osakondadel ja äriüksustel on erinevad väärtused?

No on ikka natuke erinevad.

Missugused väärtused on sinu äriüksuses teistmoodi kui ülejäänud pangas?

Ma arvan, et üks nendest on selline meeleolu – *fun* meeleolu. Ei ole nii tõsine, ei ole nii kinni reeglites ja on lõbus.

Kas sa lähtud oma tegemistes pigem organisatsiooni või oma äriüksuste väärtustest?

Ikka need lähemad. See on tõesti niiviisi, et teatud arv inimesi läheks ära siit pangast töölt, siis ma arvatavasti läheks koos nendega. Siis sellest ettevõttest ei jääks midagi alles, kui siia tuleks uued inimesed. Üks kord, kui oli kõige suurem risk oli siis, kui me ühinesime Hoiupangaga. Kultuurid olid erinevad, inimesed olid erinevad. Meid pandi kokku ja tuli mingi mulatt, mis polnud ei mustanahaline ega valgenahaline, vaid midagi uut.

Millisel viisil avalduvad sinu arvates Hansapanga väärtused suhetes konkurentidega?

Üks kindlasti on selline väljapeetud, intelligentne, aus ja avatud suhtlemine konkurentidega. Mulle tundub, et me pole kuskil oma tegemistes, olgu see siis avalikud väljauitlemised, reklaamid või mis iganes, püüdnud vastandada või halvustada oma konkurente. Vastandada halvas mõttes või halvustada kuidagi. Seda me teha pole püüdnud, mida me nägime siiski väga palju valmiskampaania juures, kus ei konkureerinud küll pangad, vaid inimesed ja erakonnad tegid üksteisele suhteliselt ära. Püüdsid teist halvustada, et ise selle võrra parem välja paista. Me seda ei ole püüdnud. Me oleme siin diskreetselt sellel seisukohal, et üldjuhul me konkurenti üldse ei kommenteeri, või kui, siis hea sõnaga isegi. Näiteks selle poolt olen ma küll, et konkurents peab olema. Vastasel juhul muutume me ise laisaks ja paksuks ning ilmselt on suur risk meie kliendi rahulolule. Nii, et tegelikult on hea, et siin on nii Ühispank, Nordea kui ka Sampo. Pigem viimasel ajal, selle asemel, et Ühispanka halvustada, pigem ma kuulen rohkem seda, et on mida kadestada. On midagi, mis neil on hästi ja mida meie võiks teha sama hästi kui nemad. Üks näiteks ongi see sõbralik imidž.

Aga suheldes ühiskonnaga laiemalt?

Seisukohtade sõnastamine on nende inimeste töö, kes peavad seda niimoodi tegema, et alati paistaks ilus ja millest ei saaks midagi valesti välja lugeda. Kõige raskem on seda ilmselt teha siis, kui uudis on pigem negatiivse maiguga, kui uudis on ratsionaalselt negatiivne. Et näiteks kui hinnad tõusevad, et kuidas siis teha nii, et emotsionaalselt oleks see ikka arusaadav ja okei. See on suur kunst ja seda teevad üksikud inimesed siin. Tundub, et me püüame teha seda ikkagi vaoshoitult. Mulle tundub, et Hansapangal on selline vaoshoitud suhtlemisstiil – me ei lasku sinna negatiivsele poole peale, et me kuskil ei vaidle kõvasti vastu või ei halvusta ei klienti ega konkurenti. Aga ka sinna teisele poolele, sinna positiivsele poolele ei julge me väga sügavale minna. Võib-olla oleme isegi liigselt tagasihoidlikud. Tavaelus me oleme tegelikult palju emotsionaalsemad, et siis peame me ennast rohkem vaos hoidma.

Räägime nüüd pisut Hansapanga üritustest. Tippjuhtide intervjuudest tuli välja, et suvepäevi peetakse stagneerunud ettevõtmiseks. Kas sinult tekivad Hansapanga ürituste suhtes positiivsed või negatiivsed meeleolud?

Nendel üritustel on täiesti erinevad eesmärgid. Pangapäeva eesmärk on jagada informatsiooni inimestele, nn *knowledge sharing*. Suvepäevad on jällegi vastupidises suunas – ei midagi töist, vaid et inimestel oleks lahe olla ka väljaspool tööd, et nad õpiksid üksteist tundma, et neil oleks lahe olla, et nad teeks sporti ja joovad ka õlut samas. Et see kõik on nagu hästi *fun*.

Kas sul on suvepäevadest positiivsed või negatiivsed kogemused?

Pigem positiivsed. Ma mäletan esimest korda, kui ma läksin, ma kartsin, et nii palju võõraid inimesi ja ei tea, kas nad mind omaks võtavad. See toimus Käärikul vana Hansapanga ajal, aasta 1995. Ma olin siin ainult paar kuud olnud. Väga lahe oli. Tegelikult on kõik lihtsad inimesed. Üks mängib kossu paremini, teine halvemini, üks mängib piljardit. Tavalised inimesed, ei midagi erilist. Kui muidu tundus, et keegi on eriline ja uhke, siis see kõik kadus. Ja ma arvan, et sellele aitas paljuski kaasa suvepäevad korraldamine.

Kas suvepäevadel peaks midagi muutma?

Võib-olla peaks tõsisemalt mõtlema selle peale, mida seal teha, et ilmselt seal õlut juua oskab igaüks ja ka õhtul muusika saatel tantsida. Võib-olla pisut on jäänud samaks see, et tehakse seal neid spordivõistlusi... seal võiks olla midagi uut, midagi, mis tehakse seikluskoolitustel. Võtma äkki sealt midagi juurde, mingisuguseid mängu, mis on sportliku maiguga aga mitte ainult nii kiivalt sportlik. Tippjuhtkond on meil alati väga sportlik olnud – kes kõva suusataja, kes korvpallur, kes jooksja. Kunagi nimetati neid spordipäevadeks. Nüüd on need suvepäevad. Nii, et nüüd on nad nagu vana Hoiupanga moodi suvepäevad. Kui midagi sinna soovida juurde, siis mina soovitaksid kõike seda, mis tuleneb seikluskoolitusest, mille eesmärk omakorda on just see, et ühendada tiimi rasketes olukordades, õppida üksteist paremini tundma. Võib-olla see võiks olla suvepäevadel üks element, mis võiks lisanduda lisaks tavalisele õllejoomisele ja sporditegemisele.

Talvel on talvepäevad, aga need on oluliselt tagasihoidlikumad ja oluliselt vähem *fun'id* ka. Rahvast tuleb oluliselt vähem sinna ja kes tahab, see suusatab, aga sellist rahvasporti on seal oluliselt vähem. Suvel on ikka tükkmaad etemad. Ja just suvel võikski teha neid seikluskoolituse elemente. Spordivõistlused on tihtipeale individuaalvõistlused, kõievedu on selline meeskondlik, aga siis on ikka, et kes jookseb kiiremini, kes ujub kaugemale jne.

Jätame need üritused nüüd sinnapaika ja räägime igapäevatööst. Kuidas sina oled panga väärtusi töötajates juurutanud?

Ma arvan, et me teeme seda iga päev, iga minut. Aga mitte nii, et kuulge, täna pühendume innovaatilisusele ja vaatame, mida me kõik saaksime teha innovaatilisuse toetamiseks. Ütleme kõige kõrgem tase, kus me oma tegevuses lähtume, on ettevõtte strateegia ja strateegilised eesmärgid. Kui me peame oma eesmärgi määratlema, siis me vaatame nende peale. Me korraks vaatame neid väärtusi ka, et me ei unustaks neid. Aga igapäevaselt me võrdleme seda, ütleme, et vot, meil on selline eesmärk, et me tahame teha need ja need asjad siia kanalisse juurde, me adume sidet sellega, et see on osakonna eesmärkidega seotud, mis on omakorda seotud panga eesmärkidega. Seda sidet me veel näeme, aga sidet, kuidas see omakorda toetaks meie väärtusi, seda me eriti enam ei taju, ma arvan. See on rohkem juba selline, no mitte nii käega katsutav tase.

Nii, et sa ei tee midagi spetsiaalselt väärtuste edasiandmiseks?

Ei, ei, päris kindlasti mitte. Ma ei usu, et päris eluski, ma ei usu, et sa mõtled, et ma olen heatahtlik, heasoovlik ja aus inimene. Et nüüd kui ma midagi teen siin praegu, et kuidas see kajastab su põhiväärtusi. Ma ei usu seda. Ma arvan, et sa tahad lihtsalt tark ja tubli inimene olla, oma töö ära teha. Sa ei mõtle nii väga sügavalt filosoofilisel tasandil olevatele asjadele.

Räägime nüüd töötajatest. Mille poolest erineb sinu arvates „hansalik“ töötaja teistes organisatsioonides, näiteks konkureerivates pankades töötavatest inimestest?

Tead, ma arvan, et mitte millegi poolest ei erine. Ma arvan, et ta lihtsalt töötab teise tööandja juures. Ma ei uus, et see erinevus oleks väga suur põhiväärtuste tasandil, et sellepärast osad töötajad kalduvad sinna või tänna. Ma arvan, et siin mängib juhus, siin mängib mingi muu palju ratsionaalsem asi – kus parajasti oli konkurss, kus pakuti kõrgemat palka või kus sõber soovitas minna, ühte kohta proovisin, ei saanud, teise sain. Ma kaldun väga arvama, et sellised põhiväärtused võivad tulla kaalule alles päris tippjuhtkonna tasandil.

Ma arvan, et see „hansalik“ töötaja on aus, teotahteline, töökas, orienteeritud kliendisuhtele, kes armastavad klienditeenindust ja saavad aru, kuidas ennast saab seada madalamale kui klienti. Eeldused on mõlemal juhul samad. Võib-olla hansapankurid tunnetavad natuke seda, et Ühispangal on rohkem „luukeresid“ ja vähem ausust. Nii see tundub vähemalt. Aga see on viimastel aastatel tunduvalt paranenud. Kui keegi nii ütleb, siis see on vanast ajast jäänud kaasa, kui Hoius ja Ühises püüti selliseid tehinguid teha, selliseid trikke teha, mida püüti varjata ja mis hiljem välja tulid. Hansa puhul ei mäleta sellist asja oluliselt. Võib-olla hansapankur tunneb ennast seetõttu natuke rohkem ausana. Kui tõesti mingi äpardus välja öeldi, siis oli see ilmselt juhatuse tasemel olnud otsus, et nüüd me ütleme selle välja ja informeeritud oli seetõttu ja kümnekonna inimese käes. Seetõttu ei saa öelda, et me kõik oleksime nüüd seetõttu ausamad, lihtsalt juhatuse oli ausam.

Kas sinu arvates võiks „hansalik“ töötaja olla teistsugune?

Tead vahel igatsen küll vanu aegu tagasi.

Kas „vanade aegade“ all mõtled sa Hansapanka enne Hoiupangaga ühinemist?

Jah. Mis siis tegelikult oli teine, oli see, et Hansapank ei olnud siis esimene. Me ei olnud esimesel positsioonil siin turul ja see sundis kõiki inimesi oluliselt rohkem pingutama ja vähem võib-olla näaklema ja näägutama ja olema leidlikumad, efektiivsemad ja kiiremad oma tegudes ja oma mõtetes. Ma arvan, et see on see, mis praegu teeks need inimesed olulisemalt tulemuslikumaks, kui me järsku kukuksime teisele või kolmandale positsioonile. Eestis on väga raske välja mõelda, kuidas see juhtub, aga...tookord oli näha, et iga hinna eest jõuda järele Hoiule mingis näitajas või kohapeal, kui ma töötasin Narvas siis Foreksile mingile näitajale järele jõuda oli suur, suur saavutus. Nüüd ei olegi midagi püüda enam. Euroopa keskmine jääb nii kaugeks meist. Sa püüad lihtsalt teha sama asja paremini, kui sa enne tegid. Lihtsalt iseendaga võrreldes. Nii nagu spordis. Esimesena joosta on kõige raskem. Teisena on palu parem – sa näed seda silmsidet, sa püüad ükskõik kui palju, hambaid kokku pigistades talle järele jõuda. Seda ei ole praegu. See liiga kerge elu on meid natukene ära rikkunud. See teeb laisemaks, ei sunni nii palju pingutama. Tulemus on liiga hea. Eks tuleb aru saada, et see on nagu iga masinavärk. Autospordist paralleele tõmmates on teada, et tipppööretega ei saa sõita kogu aeg. Sa võid võtta need kaks mäkketõusu tipppööretega, aga kui sa püüaksid kogu suve kõik etapid sõita pöörded põhjas, siis see lihtsalt põleb läbi. Nii nagu inimene ja organisatsioon töötab oma tope võimsusel, siis ta lihtsalt põleb läbi. Eks see oli tunda ka, kui kiire kasv aeglustus, siis osa inimesi vaatasid, et ei sobi selline elu – selline stabiilne ja kasumi hoidmine ei sobi mitte kuidagi ja nad läksid kuhugi mujale võttes vastu uusi suuri väljakutseid. Mõni ei suuda ümber häälestuda ülesehitajast hoidjale, mõnele ei sobi see üldse. Paljud ei suutnud sellest aru saada, nii nagu sellestki, et karjääri ei pea alati ülespoole tegema, võib ka küljele. Mõnele ei sobi selline mõte üldse, et minna küljele.

ARENGUVAJADUSED

Mis on sinu arvates Hansapanga väärtuste peamised arenguvajadused? Sa ütlesid, et tooksid juurde sõbralikkuse kui väärtuse?

Kui minu võimuses oleks teha, siis ma tooksin juurde sõbralikkuse.

Ja võtaksid vitaalsuse ära?

Ma ei teagi, mis temaga teha. Ma ütlen jällegi, et sellele 6000 inimesele ei saa need väärtused kõik ühtemoodi olla. Tegelikult kui need väärtused kokku lugeda ja igaüks ütleks viis tükki, siis neid tuleks kokku väga palju. Mis on need kõige, kõige tähtsamad, need põhilisemad, mis meid seovad, siis ma arvan, et see vitaalsus ei ole nii oluline. Sõbralikkus on olulisem. See on nüüd kõige suurem asi, kus ma näen vajadust muuta.

Kuidas sa siis sõnastaksid Hansapanga väärtused?

Ma vahetaksin vitaalsuse sõbralikkusega välja, kui arv peaks samaks jääma. Ma näen, et see elujõud tuleneb iseenesest sellest kvaliteedist niigi. Kui sa püüdlud kogu aeg parima kvaliteedi poole, ei lepi vähemaga, siis seal muud ei olegi. Selle jaoks on omakorda vaja, et sa oleksid elujõuline, arenguvõimeline jne. Kui kvaliteet on alati tipptasemel vajalik, siis need on eeldused selleks, mida ei pea eraldi välja tooma.

Intervjuu 2

MILLISENA JUHID ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSI TAJUVAD

Mida tähendab sinu jaoks väärtus?

Väärtus minu jaoks on see, kes ma olen, siis kindlasti perekond on minu jaoks suur väärtus ja ma arvan, et teadmised, teadmused ja elamused on väärtus.

Kas sa püüad oma väärtustest ka tööjuures lähtuda?

Jah loomulikult, et iseennast edasi arendada. Ma olen kogu aeg mõelnud, et ma saan töötada ainult seal, kus mul on kogu aeg huvitav olla, kus ma ise inimesena edasi arenen. Kui mul on huvitav, siis ma panustan rohkem ja on ka organisatsioonil sellest rohkem kasu. Sel puhul on Hansapangal ka minust rohkem kasu, mitte siis, kui ma teeksin aastast aastasse ühte ja sama tööd ja oleksin selle rutiini sisse juba ära masendunud või langenud. Selles mõttes olen ma panga sees vahetanud oma ameteid ja alasid, millega ma olen tegelenud.

Millal sa tulid Hansapanka tööle?

Hansapanka tulin tööle natuke üle 11 aasta tagasi, praktiliselt siis, kui Hansapank loodi.

Kui sa tulid Hansapanka tööle, siis missugune mulje sul oli Hansapangast?

Ma tulin nii alles tööle, et siis oli Hansapangas tööl umbes 20 inimest üldse. See oli selline juhuslik tööletulek, ma tulin siia ajutiselt tööle. Minu naabrinaine tuli ja rääkis, et üks pank alustab Eestis tööd ja neil on vaja inimesi. Ma olin lapsega parasjagu kodus. Ta ütles, et sa oled juba aasta aega lapsega kodus istunud, et tule tee vahepeal tööd. Ja mis sai mõnes mõttes määravaks oli see, et nende ideed olid sellised innovaatilised, mis mulle meeldisid ja seda on praegu äärmiselt naljakas rääkida, aga tegelikult oli nii, et põhikiri, mida anti siis ka lugeda, ei olnud trükitud trükimasinal, mis oli tookord väga tavaline, vaid oli tehtud arvutil. See nagu näitas mingit taset, et oo nendel inimestel on arvuti olemas ja on innovaatilised. Ilmselt tänu sellele, et see tundus uus ja huvitav ja need inimesed, kes Hansapanka tegid olid sellised uuendusmeelsed ja innovaatilised ja nendega koos oli huvitav ja õnneks on see siiani. Kogu aeg on nagu midagi õppida.

Missugusena näed sa Hansapanka nüüd?

Ta on kindlasti läinud suureks, kohmakas. Aga see on paratamatus, kuna see on suur organisatsioon. Et ilmselt, kui me oleksime jäänud väikseks 50-inimeseliseks pangaks, mis oleks töötajatele olnud kõige ideaalsem, lihtne on kõiki asju kokku leppida ja ei ole seda suurt bürokraatiat, siis oleks see pank lihtsalt hääbunud. Igale asjale tuleb lõivu maksta. Ma ise saan sellest aru, et loomulikult igapäevatoos midagi viskab üle ja mõtlen, et pean ma siis kümme korda käima ja rääkima igapäevale üle, kooskõlastamas ja konsolideerimas jne. Aga siis tuleks ilmselt otsida teine töökoht, kus on vähem inimesi ja väiksem kollektiiv. Suure pangaga käib see paratamatult kaasas.

KUIDAS MÕISTETAKSE HANSAPANGA 4 PÕHIVÄÄRTUST

Räägime nüüd Hansapanga väärtustest. Kas sa tead panga põhiväärtusi?

Üks oli innovaatus kindlasti, siis on kvaliteet. Siis oli ausus ja avatus ja ...nüüd ma pean natuke mõtlema. Ma tean küll. Praegu moment...see kõige esimene. Nüüd on küll nii nagu eksamil, et ei tule meelde.

Vitaalsus. Mõned intervjuueeritavad on öelnud, et neile meeldib see väärtus kõige vähem.

Vitaalsus, jah. Ei tegelikult ei ole, sest organisatsiooni juures peab see siiski olema ka, aga inimese juures on see väga oluline, et ta oleks vitaalne. Organisatsioon ka, kui ta ei ole enam vitaalne, siis ta ei arene edasi. Innovaatus ilma vitaalsuseta on selline, et siis sa ei märka,

mis ümber toimub. Et natuke sedapidi läheb. Et see peab nagu tasakaalus või balansis olema. Ma arvan, et need on kõik olulised väärtused.

Kuidas sa need väärtused oled enda jaoks lahti mõtestanud?

Mingil määral kindlasti olen. Ma ei saa nüüd öelda, et ma istusin nüüd laua taga, kui need väärtused tulid. Aga ma lugesin läbi ja mõtlesin, kuidas mina nendest aru saan ja mida mina nende all mõtlen. Ka hiljem, kui keegi on nendest rääkinud, on tulnud need jälle lahti võtta. Sa ei loe ainult seda ja see ei jää sinna, vaid sa enda jaoks loomulikult mõtestad need asjad.

Kuidas sa oled need lahti mõtestanud? Näiteks innovaatsilisuse?

No minu jaoks on innovaatsilisus see, et pank peaks suutma oma teenuseid pakkuda... tulema uute teenustega turule, püüdma seda teha ühelt poolt võimalikult ruttu, aga teiselt poolt tagama sealjuures ka kvaliteedi. Mulle meeldib nende uute teenuste puhul, nende lihtsamate variantide puhul, et kõigepealt proovitakse, et ei tehta mingit suurt arendustööd ja pärast tuleb välja, et 10 kasutajat oli. See esimene variant n-ö *quick and dirty* – sellega katsutakse turg ära ja selle peale hakatakse sellist põhjalikumat looma. Ehk tegelikult pank peaks olema küll selline asutus – üheltpoolt küll konservatiivne aga teiselt poolt minema kaasa uue tehnoloogiaga, püüdma sealt leida see n-ö talle endal kui ka kliendile parim lahendusvariant ja nende põhjal edasi töötada ja midagi uut luua ja mingit väärtust juurde anda. Aga minu jaoks ei ole innovaatsilisus tegelikult ainult see. Minu jaoks on innovaatsilisus ka see, et kui klient tuleb pank, siis ta ei peaks tulema pank ja ütleva, et tere, nüüd ma tahan arvelduskontot, siis ma tahan otsekorraldust ja siis ma tahan m-makset ja siis ma tahan veel... Tegelikult ei peaks tavainimene sellistest asjadest teadma. Ta peaks tulema pank ja ütleva, et mul hakkab palk tulema ja siis mul on sellised ja sellised maksud vaja ära maksta. Ja tegelikult innovaatsiline on see, kui teller läheneb kliendile täiesti personaalselt, leiab talle selle sobiliku teenustepaki ja ehk ongi innovaatsiline selles mõttes. Seda võib väga laialt vaadata, mitte ainult, et meil on kõige uhkem tehnika, vaid et tegelikult läheneme ka kliendile innovaatsiliselt ehk uuenduslikult ja see ei tähenda nüüd, et meil on kõik ära paketeeritud ja komplekteeritud, et ahah, et see klient tuli uksest, et me teame, et talle pakume selle paketi, vaid et me tegelikult ikkagi lähtume kliendist ja tema vajadustest. Erasiku puhul ei ole see võib-olla väga hea näide, aga juriidiliste või firmade puhul kindlasti. Selles mõttes innovaatsiline. Jah, innovaatsiline on ka kõige uuenduslikuga kaasa minek, aga mitte ummisjalu sinna jooksmine, vaid alati kaalutletud ja läbimõeldud ja miks mitte ka läbi arvestatud.

Aga kvaliteet?

Kvaliteet on minu arvates see, mis pangal peaks olema, muidu see pank ei saaks üldse eksisteerida ehk kõik see, mis tehakse peab... väike panga eksimus võib tähendada miljonit nii kliendile kui ka pangale endale. Et selles mõttes on kvaliteet see, mis me lubame, seda me ka teeme või me teeme isegi paremini. Et klient võiks kindel olla, et see nii toimib, mida on lubatud.

Avatus on minu jaoks see, et panga puhul rääkides on avatus see, et me räägime asjadest, mis meil toimub, kuidas meil toimub. Me räägime oma äpardustest, kui see puudutab ka laiemat üldsust. Aga avatus ei tähenda seda, et me kliendi andmeid kõigile levitame. Et selles mõttes avatus on selline finantsasutusele võimalik avatus. Aga see, mis puudutab klienti või tema teenindust, siis ma arvan küll, et see on väärtus. Ma arvan küll, et... isegi viimane mingisugune uuring tõi selle välja... et seda hinnatakse Hansapanga juures, et nad räägivad, mis neil on juhtunud ja nad räägivad suhteliselt ausalt, et mis on juhtunud, mitte ei pista pead liiva alla ja ütle, et mina ei tea midagi, et mina pole midagi kuulnud.

Mis meil siis jäi veel... innovaatsilisus, ausus...

Vitaalsus.

Jah, seesama vitaalsus. Vitaalsus on nagu mitut moodi. Teiste puhul rääkisin ma muidugi ainult seda kliendi poolt. Tegelikult see sama kehtib ka töötajate puhul – ausus töötajate

suhtes, avatus, kuigi siin jäävad meil vahel...minu vaatevinklist ei tundu alati kõik kõige avatum ja ausam olevat. Seal võivad olla küll väga mitmed põhjused, kuid aeg-ajalt see võib-olla ei ole niimoodi. Paljud asjad tulevad tagantjärele või ei kommenteerita üldse, miks neid niimoodi tehti. Ehk väga palju ei selgitata, miks mingid asjad tehakse või miks mingid asjad niimoodi on.

Aga vitaalsus on natuke hoolivus ja teisele tähelepanu pööramine, teise poole mõistmine ja teisest arusaamine ehk siis kliendist, töötajast arusaamine, siis osakondade vahel, et sa saad aru, miks teine millegipärast niimoodi teeb ja püüad seda mõista, aktsepteerida, temaga läbirääkida, talle oma seisukohti selgitada. On väga lihtne öelda, et see on vitaalne inimene, aga seda lahti seletada on natuke keerulisem. Aga ta on ajas muutuv ja kaasa minev. Vitaalsus ei tähenda paigalseisu, vaid pidevat arenemist ja arengut.

Kas sa oma igapäevatöö tegemiste juures mõtled nendele väärtustele ka?

Ma arvan, et ma ei mõtle nende peale praktiliselt üldse, või selles mõttes, et...aga ma usun, et inimesed...jah, kuna organisatsioon on nii suur, siis ei saa öelda, et Hansapangas kõik inimesed just niimoodi mõtlevad, aga ma arvan, et vähemalt suuremas osas juhtides nii tippkui keskastme juhtidest...see ei ole mitte ainult nagu väärtus Hansapangalt, vaid see on väärtus isikute isiklikud väärtused. Nad väärtustavad tegelikult sama asja. Ma ei saa ju öelda et ausus on ainult tööjuures väärtus ja muidu ei ole. Ausus on ainult üks või avatus ka. Muidu on see nagu mäng, see ei ole tõelisus. Mingil määral ma arvan, et need inimesed kannavad seda endaga kaasas. Üheltpoolt kindlasti on neil siia tulles juba seda alget rohkem, et seda kadalippu läbida – tööintervjuudega kindlasti neid asju vaadatakse ja ka hinnatakse ja teiselt poolt ma arvan, et organisatsioon aitab sellele oluliselt kaasa.

Kuidas sinu arvates organisatsiooni väärtused tekivad – kas inimestelt organisatsioonile või organisatsioonilt inimestele?

Minu isiklik arvamus on see, et eelkõige peavad olema inimesed, kes neid kannavad ja ma arvan, et need väärtused olid väga olulised nendele Hansapanga asutajatele. Ja tegelikult siis lõpuks istuti kokku ja kuus-seitse aastat tagasi pandi need paberile. Enne seda olid need inimeste sees olemas ja siis teadvustati, et need on nüüd meie Hansapanga väärtused. Aga suuresti saab välja kasvada sellest inimeste rühmast, kes seda veavad, mitte vastupidi, et tullaakse ja öeldakse, et need on meie väärtused ja hakake nende järgi elama. Ma ei kujuta seda ette.

Kui sa tunneksid konflikti isiklike ja Hansapanga väärtuste vahel, siis mis sa arvad, mis oleks selle tagajärg?

Mingites situatsioonides kindlasti tekivad konfliktid. On ikka tekkinud.

Oskad sa mõne näite tuua?

See on nüüd võib-olla näide sellisest ajast, et mingi aeg, eriti Hansapanga loomise ajal oli see, kus tekkis isiklike töö- ja isiklike väärtuste vahel selles mõttes konflikt, et need inimesed, kes selles organisatsioonis olid kõik ka sellega kaasa röömsad läksid – töö oli rohkem väärtustatud kui isiklik elu ja elati rohkem tööle, kui perele ja isiklikule elule. Tööd tähtsustati ja puudus balansseeritud elu. Kippus olema natuke fanaatilise...ja ma arvan, et selle aja töötajad väga palju maksid lõivu. Kui see oli see küsimus, mida sa tegelikult teada tahtsid?

Tegelikult mõtlesin pisut teist külge, et kas sa oled tunnetanud, konflikti enda ja Hansapanga väärtuste vahel?

Ei vot selles suhtes ma arvan küll, et mul on isiklikult samad väärtushinnangud. Ma ei saa nagu...võib-olla innovaatus mu isiklikus elus võib-olla väga välja ei löö. Ja et pigem selline kogemuslik, uutele mingitele emotsioonidele avatud ja mingi selline on minu jaoks tähtis. Aga ülejäänud küll, ma mõtlen kvaliteet – see, mida sa teed tee hästi ja ole aus ja ole otsekohene ja räägime asjad sirgeks. Need on ka mu isiklikus elus väga olulised ja tähtsad. Selles mõttes ei ole vastandlikkust. Ilmselt olen ka piisavalt avatud inimene, et ... pigem siin

võib-olla tekib see konflikt, et öeldakse küll, et olge avatud ja et pank on avatud, aga teadupärast on pank see koht, kus on väga palju saladusi, mis on pangale usaldatud. Seepärast me ikkagi väga palju ja väga tihti ei saa väga avatud olla. Siin võib-olla mõnikord tekib konflikt, aga ma arvan, et see on pigem see, et sa pead tunnetama ja teadma, kus see piir on. Vahel on siin tekkinud küsimusi, et kas see on nüüd panga saladuse reetmine või ei ole ja võib-olla mõnel juhul ta ei olekski mingis situatsioonis ja teises situatsioonis jälle on, et selles mõttes peab oskama situatsiooni või olukorda hinnata.

Mis sa arvad, kui inimesed kandideerivad Hansapanka, siis kas nad teevad selle valiku, kuhu kandideerida ka selle põhjal, missugused on organisatsiooni väärtused?

Nii palju kui mina olen tööle soovijaid näinud ja intervjuueerinud ja uusi tulijaid aeg-ajalt vaadates, eriti siis, kui nad ei ole veel sisse elanud ja lahtised on veel, tegelikult nad ei väärtusi väga ei teagi. See on see, mis on jällegi suure organisatsiooni puhul paratamatu, et kui kümnet või sadat inimest on võimalik suhteliselt ühtemoodi võimalik...või nagu rohkem on võimalik leida mõttekaaslast, kes ühtemoodi mõtlevad ja asjast aru saavad, siis kui sul on paar tuhat inimest, siis paratamatult ja mis seal salata, inimeste oskus tööintervjuusid anda on tunduvalt paranenud – inimesed oskavad ennast suurepäraselt müüa. Aga seal taga ei pruugi alati olla seda, mida oodatakse. See on iseenesest täiesti omaette oskus ja mul on küll tulnud ette üks väga ere näide, kes oskas ennast suurepäraselt maha müüa ja kuidas oskas rääkida ja ta teadis minu meelest ka Hansapanga väärtusi ja ta rääkis, kui olulised need tema jaoks on. Aga tegelikult tulid töös hoopis muud asjad välja.

Kui sa oma töös nende väärtuste peale ei mõtle, siis miks on sinu arvates üldse vaja defineerida organisatsiooni väärtused?

Aga see on see sama, et need kaks tuhat inimest hakkaks ühtemoodi mõtlema, või et nad mingi aegki, kui nendest väärtustest räägitakse või kui nad neid loevad, nad mõtlevad selle peale. Ma ei ütle, et ma iga päev neid kogu aeg järgin ja mõtlen nende peale, aga need on mul kogu aeg kuskil sees. Tegelikult, kui ta tegutsen, siis ma tegutsen nende järgi.

Kas alateadlikult?

Jah, see on kuskil alateadvuses. Näiteks kui sul on lapsepõlves õpetatud, et sa ei tohi varastada või sa ei tohi valetada, siis laps teab, et ta ei tohi võtta isegi siis, kui see kommikauss seal laua peal ta ees ahvatlevalt on. Tal ei tule kunagi pähe see, et ta ei tohi varastada, et vanaema või ema kuskil rääkis. Ta lihtsalt teab, et ta ei tohi seda teha. Ma arvan, et seal mingisugune samasugune mehhanism, mis on kuskil seitsmendas meeles, et sa tegelikult tead, kas alati ja kõiki neid väärtusi, ma arvan, et väga illusoorne ei tasu ka siin olla, aga ma arvan, et need on ikkagi olulised ja vajalikud.

Liigume nüüd organisatsiooni äriüksuste tasandile. Kas sa erinevate äriüksuste või osakondade vahel oled tundnud väärtuste konflikti?

Siin on minu meelest palju huvitavamad nüansid või nähtused...ma ei oska isegi seda seletada. Tegelikult osakondade vahel on konfliktid ja väga olulised, nii nagu on ka inimeste vahel. Aga tegelikult kui nagu nendele järgi mõelda, et miks need tekivad, siis need ei tule nagu sellest, et väärtused on erinevad. Aga tulevad nagu sellest, et igauks oskab seda väärtust vaadata oma mätta otsast ja ta ei oska ennast mõelda teise mätta otsa. Ja tegelikult sealt tekivad konfliktid. Konfliktid ei teki sellest, et meil on erinevad väärtused või erinevad arusaamad. Võib-olla jah, siin on viimasel ajal väärtused devalveerinud ja see on tekkinud koos sellega, kui meil on tulnud suurepäraseid mõõtmise ja tasustamise süsteemid. Need tegelikult minu meelest seda väärtuste kategooriat lükkavad tahaplaanile, sest inimesed paljuskäituvad nii, nagu neid mõõdetakse – mida neilt oodatakse ja kui neilt oodatakse mingisuguseid muid asju, võib seal konflikt tekkida. Näiteks ma peaksin olema aus, samas mul on müügiplaan, siis ma ei pruugi selle kliendiga väga aus olla ja mõelda ainult temale ja kliendile paremat lahendust leida, vaid ma tean, et ma pean selle müügi ära tegema. Seal paratamatult tekivad konfliktid ja konfliktid just ka osakondade vahel, kuna igauhel on oma mõõtmisüsteemid, mille järgi neid mõõdetakse ja siis nad ei tee nagu midagi valesti, aga nad

ei vaata organisatsiooni tervikuna, vaid tähtsamaks muutub osakond. Ei vaadata, kas see on organisatsioonile hea, vaid vaadatakse, et see on mulle hea või minu osakonnale hea, mina saan mingisuguse punkti või plussi kirja. See küll minu arvates devalveerib väärtusi. See on kurb. Kuigi teistpidi ma saan aru, et olla edukas, peavad sellised mõõtmis- ja sellised süsteemid ka olema. Aga kuidas see balanss nende vahel peaks olema, et nii üks kui teine oleks oluline?

Kahjuks ma arvan, et seda ei saa tunnetada, et on tekkinud sisemine konkurents. See on paari viimase aja nähtus ja ega see aususele ja avatusele kaasa ei aita. Sisemine konkurents tuleneb nendest samadest mõõtmissüsteemidest, mis suruvad maha...igaüks võitleb iseenda eest, unustades, et tegelikult me töötame sellele organisatsioonile. Kuigi, jah, võib öelda, et kui minu osakond on kõige parem, siis on ka organisatsioonil sellest kõige rohkem kasu. Minu meelest on see selline lokaalne optimum, tegelikult on see absurd. See ei pruugi alati kogu organisatsioonile head tähendada.

Aga klientidega suheldes?

Ma arvan, et seda on näidanud ka needsamad kliendiuuringud, et meid selliseks sõbralikuks ja vitaalseks pangaks ei peeta, pigem selliseks kõrgiks ja üleolevaks ja kalgiks. Siin on jälle erinev, kuna organisatsioon on nii suur, on osakonniti erinev, kuid kui siin kontorites käia, siis on ka erinevates kohtades erinev. Mida suurem on kontor, mida suurem on asula või koht, kus see kontor asub, seda anonüümsem on ja rafineeritum on see suhtlemine. Kui kuhugi väiksemasse maakontorisse minna, siis paratamatult inimesed üksteist võib-olla ei tunne, kuid nad teavad, kliendid on nägupidi tuttavad ja siis see suhtlemine ja suhtlus on hoopis teistsugune. See on jälle mõnes mõttes paratamatu. Külapoodi ja supermarketit ei saa võrrelda.

Kuidas sinu arvates väljenduvad väärtused suhetes avalikkusega?

Ma arvan, et nendest väärtustest suhtlemises avalikkusega, need inimesed, kes avalikkuse suhtlevad, peavad väga hästi kinni. See on neile umbes üks kord üks, et teavad neid ka une pealt. Ma arvan, et kogu kommunikatsioon ja suhtlemisstiil on üles ehitatud nendele väärtustele. Neid inimesi ju tegelikult õpetataksegi avalikkusega suhtlema.

Kuidas sinu arvates väljenduvad väärtused suhetes konkurentidega?

Tegelikult ma arvan sama. Tegelikult nii avalikkuse kui ka konkurentidega ei suhte tavaosakonna töötaja või teenindaja. Seda teeb *top management* või praktiliselt otse nende alluvad isikud. Millegipärast on mul tunne, et suurem enamus neist jälgib seda ja teavad neid väärtusi.

Tippjuhtide intervjuudest tuli välja, et suvepäevi peetakse stagneerunud ettevõtmiseks.

Kas sinult tekivad Hansapanga ürituste suhtes positiivsed või negatiivsed meeleolud?

Ma ei ole mitmeid aastaid suvepäevadel käinud. Algaastatel olid need pigem positiivse maiguga, kui siis ühel aastal ei olnud ta päris positiivse maiguga ehk minu jaoks kadus suvepäeva mõte ära. Võib-olla oli see tingitud sellest, et organisatsioon on nii suur, aga igal juhul oli see selline laialivalgunud. Sellepärast ma ei ole seal edaspidi käinud. Kui ma mõtlen inimeste peale, kes seal käivad ja positiivsele emotsioonile, mis nad saavad ja sellele, kuidas neid suvepäevi oodatakse, siis ma arvan, et need on vajalikud.

Mis peaks sinu arvates olema suvepäevade eesmärk?

Minu jaoks on eesmärk see, et igast Eestimaa otsast tulevad Hansapanga inimesed kokku. Paljud muidugi ei tunne üksteist, aga see on koht, kus tuttavaks saadakse, nähakse vanu tuttavaid, kellega on kuus-seitse aastat tagasi koos alustatud, ühes õppeklassis koos oldud ja miks mitte. Tegelikult selline informaalne suhtlemine aitab edaspidi ka tööalaselt kaasa. Palju lihtsam on helistada tööalaselt inimesele, kellega oled vabas vestluses suhelnud. Selles mõttes olen selliste ürituste pooldaja...mis iganes...austamisõhtud telleritele jne. Ma arvan, et need on vajalikud, see väärtustab nende tööd ja neid. See on pigem positiivne. See on see, et Hansapank on vitaalne. See käib sinna alla.

Mis sa arvad, mille poolest erinevad Hansapanga töötajad teiste pankade töötajatest?

Nii kurb kui see ka ei ole, ei saa ühe nime alla panna „Hansapanga töötajad“. Ma olen näinud nii väga positiivseid kui ka väga negatiivseid näiteid ja võin mõlemast poolest rääkida. Ma arvan, et mis on küll, et Hansapanga töötajatel on rohkem enesekindlust kui teistel töötajatel. Ilmselt see suur organisatsioon mõnes mõttes seda ka annab ja võib-olla meedia ka iga päev süstib. Miks nii paljud inimesed, ka noored inimesed tahavad Hansapanka tööle tulla ja kui nad intervjuus räägivad, siis ega nad tööst nagu ei teagi midagi, seda ta ei oskagi öelda, kas see töö teda huvitab, aga kui saaks Hansapanka, et see on organisatsioon number üks Eestis.

Teistpidi ma arvan, et see teistpidi tagasiside, et need Hansapanga töötajad tunnevad ennast väärtuslikena. Ma usun küll, et ma pole kunagi pidanud ennast halvasti tundma, kui ma ütlen, et ma töötan Hansapangas. Mul on hea öelda seda. Kuigi samas, ma püüan seda mitte öelda. Et see on nagu teine tahk. Aga siin on kahepoolsed näited just seetõttu, et on inimesi, kellel see ongi eesmärk, et saaks Hansapanka tööle. Need inimesed hakkavad väljapoole kiirgama seda, et mina – see olengi Hansapank. Pigem ma arvan, et seda pole vaja afišeerida, aga samas ma arvan, et Hansapangas töötamine annab tohutu organisatsioonilise kogemuse, suures organisatsioonis töötamise kogemuse.

Ma millegipärast arvan...võib-olla ma olen väga idealistlik...aga ma arvan, et Hansapangas töötamine muudab inimesed paremaks. Ta annab ikkagi väga suure kogemuse, sellepärast et sa pead suures organisatsioonis töötama ja sa pead ennast kuskiltpidi tõestama aga samas töödandja hoolitseb ka sinu eest. Ei saa ju eitada seda, et Hansapank koolitab oma töötajaid väga palju ja annab sellist teadmist ja kõike seda. Ja see aitab inimest arendada, kui sa vähegi tahad, siis Hansapangas on võimalik väga palju edasi areneda. See on see, mida sa saad enda kasuks keerata, mis annab sulle enesekindlust.

2000 töötajat see on väga palju inimesi ning seetõttu oli võib-olla enne ühinemist Hoiupangaga oli Hansapanga töötaja paremini eristuv. Organisatsioon on niivõrd palju suuremaks läinud. Isegi ma ei ütleks, et Hoiupank tuli ja tõi meile halva...ei mitte seda, seda ma küll ei julgeks öelda. Hoiupangast on väga häid ja töökaid ja kõrge moraaliga inimesi. Selles suhtes ei saa nii öelda. Võib-olla jah, alguses see seleksioon Hansapanka tööle võtmiseks oli teistsugune. Inimesed sõeluti päris hästi läbi. Ja siis oli tööturul parem võtta ja alguses ei olnud Hansapank ka nii suur ja inimesed ei tulnud Hansapanka tööle nime pärast – seda täna siiski tehakse.

Mida sina oled teinud, et Hansapanga väärtusi juurutada?

Ma arvan, et ma teen tegelikult iga päev midagi selleks, et neid väärtusi välja tuua. Innovaatilisus on see, et kuna ma olen arendustööga tegelev ja seotud, siis ma tegelikult mõtlengi neid asju välja, kuidas paremini teha. Siisamast tuleb kvaliteet välja, kuidas kliendi andmeid paremaks ja õigemaks saada. Mõnes mõttes on need igapäevase tööga seotud ja see, et oma inimesi arendada, et neile infot edastada, et nende infot kuhugi edastada. See tegelikult peab sinuga kogu aeg kaasas käima. Nagu ma alguses ütlesingi, et ma ei saa öelda, et ma iga päev mõtlen nende peale, aga ma arvan, et ma iga päev tegelikult käitun vastavalt nendele. Ja ma arvan, et enamik töötajatest ka.

ARENGUVAJADUSED

Kui sa saaksid sõnastada Hansapanga väärtused, siis kuidas sa need reastaksid?

Jah, ma võib-olla paneks sõbralikkuse siia, sest mingil määral see on nii, et see on kuidagi tahaplaanile jäänud. Ma arvan küll, et see sõbralikkus on välja jäänud. Ehk tegelikult me peame vaatama klienti.

Kas sinu arvates peaks sõbralikkuse lisama väärtuste hulka, kuna sinu arvates on Hansapanga töötajad sõbralikud või peaks sõbralikkuse Hansapanga väärtusena defineerima, et inimesed muutuksid sõbralikumaks?

Ma arvan, et tegelikult on nendes töötajates ka seda sõbralikkust, aga see on millegi muu taha ära unustatud. Selle peaks nagu pjeestaalile tõstma, et see on Hansapanga väärtus, et see on väärtus. Inimesed ei unustaks numbrite vaatamise kõrval ka seda inimlikku poolt ka, sest minu arvates käib kogu äri ja kogu tegevus tegelikult inimsuse tasandil. Meil võivad olla arvutid ja muud tehnilised vahendid, aga äri ja ka suuräri ei toimi niimoodi, kui seda inimlikkust pole.

Retsensioon

Hansapanga väärtuste kommunikatsioon

Bakalaureusetöö
Mariliis Vahe

Tänapäeva globaalses ärikeskkonnas, kus multinatsionaalsed ettevõtted tegutsevad mitmetes kultuuriruumides on väärtust, normide ja uskumustega seonduva teaduslik analüüs muutunud äärmiselt oluliseks. Nii võiks parafraseerida Mariliis Vahe bakalaureusetöö avasõnu.

Sissejuhatuses leidub muidki noore kolleegi seisukohti, mille esitusviis ei jäta ruumi teaduslikule arutlusele. Näiteks: Hansapank on huvitav uurimisobjekt, kuna tema minevikust tulenev sümboliline kapital on tugev ning tegemist on sisemiselt tugevalt bränditud ettevõttega (lk4). Retsensendi soov on tuua noor kolleeg väitlusesse, küsides, mis on see sümboliline kapital ja miks töö autor eeldab, et Hansapangal on olemas see kapital ja miks see kapital siis minevikust tuleb.

Selgitavat küsimust tahaks esitada ka eelduse 1 kohta (lk5). Eelduse põhjal on Hansapank oma põhiväärtuste defineerimisel liikunud postmaterialiseerumise suunas, tähtsustades nii oma sise- kui väliskommunikatsioonis funktsionaalsete väärtuste kõrval üha enam emotsionaalseid väärtusi. Samas, vaatamata postmaterialistlike väärtushinnangute tähtsustumisele Eestis, motiveerivad siiani Hansapanga töötajaid ka materiaalsed hüved, mitte ainult organisatsioonikultuur ja põhiväärtused. Retsensendile jäi arusaamatuks, kas eeldus 1 eeldab, et Hansapank liigub küll postmaterialiseerumise suunas, samas tähtsustuvad postmaterialistlikud väärtused Eestis olulisemalt ja Hansapanga töötajaid motiveerivad materiaalsed hüved enam kui kogu Eestit?

Töö teoreetiline osa näitab autori süvenemis- ja üldistusvõimet kõige paremast küljest. Töö tugev teoreetiline tase tuleneb ja autori järjekindlusest teema käsitlemisel nii seminari- kui bakalaureusetöös. Teoreetiline osa on igavalt veatu.

Hansapanga juhtumi analüüs on väärtuslik seetõttu, et koondab erinevate uuringute tulemused ja annab neile sotsiaalteadusliku selgituse.

Olen töö autoriga nõus, et vaatamata Hansapanga väärtuste sisekommunikatsiooni rõhutamisele ei ole see olnud tulemuslik ning tippjuhid tõlgendavad väärtusi erinevalt. Minu uuringud Hansapanga klienditeenindajate hulgas näitavad veelgi suuremat erinevalt tõlgendamist. Samas ei tahaks ma nõustuda autori seisukohaga, et väärtuste aspektist vaadates võib Hansapanka pidada killustunud ettevõtteks. Kasutatud meetodika ei võimalda uurida väärtuskäitumise ja kommuniqueeritud väärtuste põhjal tekkinud imagoid. Olen kasutanud erinevates organisatsioonides autori poolt kasutanud meetoditele lisaks veel imago analüüsi erinevates gruppides ning teinud väärtuste ja hoiakute analüüsi. Tavaliselt selgub, et kuigi semistruktureeritud intervjuudega saadud andmed lubavad järeldada killustunud kultuuri, siis muude meetoditega jõuame tulemuseni, kus erinevad personaalsed interpretatsioonid juhivad

inimeste käitumist nii et organisatsiooni tulemused vastavad mitte killustatud kultuuriga, vaid ühtse kultuuriga ühise visiooniga organisatsiooni eesmärkidele.

Väga oluliseks tuleb lugeda töö autori järeldusi tippjuhtide ja keskastmejuhtide seas valitsevate väärtuste vastuolulisuse ülesleidmist. Loodan, et oma magistritöös annab töö autor vastuse ka küsimusele, kas erineva funktsiooniga töötajail mitte ei peagi olema erinevad väärtused, et moodustuks üks efektiivne organisatsioonikultuur.

Kõike eelnevat arvestades, lisades lugemiskogemusele ka minevikust tuleneva sümbolilise kapitali, ei anna Mariliis Vahe bakalaureusetööd kuidagi hinnata B-ga. Retsensendi ettepanek töö sisuliseks hindeks on A. Mineviku sümboliline kapital lisaks sellele veel +.

Aune Past, lektor